

CENTRO MILITARE DI STUDI STRATEGICI

Rapporto di Ricerca
su

**LA FORMAZIONE
DEL
DIRIGENTE MILITARE**

 **RIVISTA
MILITARE**

**/// RIVISTA
MILITARE**

Direttore Responsabile

Pier Giorgio Franzosi



Proprietà letteraria artistica
e scientifica riservata

INDICE

SINTESI IN ITALIANO

SINTESI IN INGLESE

1. PREMESSE

2. METODOLOGIA DELL'INDAGINE

3. ANALISI DEGLI ATTORE E DEI RUOLI DEGLI UFFICIALE

4. SCENARI DI RIFERIMENTO E CAMBIAMENTI NEI RUOLI

5. INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI PERCORSI FORMATIVI

6. CONCLUSIONI

7. BIBLIOGRAFIA

SIGNALITA

8. INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI PERCORSI FORMATIVI

9. CONCLUSIONI

10. BIBLIOGRAFIA

11. BIBLIOGRAFIA

12. BIBLIOGRAFIA

13. BIBLIOGRAFIA

14. BIBLIOGRAFIA

15. BIBLIOGRAFIA

16. BIBLIOGRAFIA

17. BIBLIOGRAFIA

18. BIBLIOGRAFIA

19. BIBLIOGRAFIA

20. BIBLIOGRAFIA

21. BIBLIOGRAFIA

22. BIBLIOGRAFIA

23. BIBLIOGRAFIA

**Rapporto di Ricerca
su**

**LA FORMAZIONE
DEL
DIRIGENTE MILITARE**

di

Franco Fontana
Filippo Stefani
Giuseppe Caccamo
Gianfranco Gasperini

INDICE

1. INTRODUZIONE

	pag.
SINTESI IN ITALIANO	7
SINTESI IN INGLESE	11
1. PREMESSA	15
2. METODOLOGIA DELL'INDAGINE	15
3. ANALISI DEGLI ATTUALI RUOLI DEGLI UFFICIALI E RELATIVI «ITER FORMATIVI»	27
4. SCENARI DI RIFERIMENTO E CAMBIAMENTI NEI RUOLI	61
5. ANALISI DEI FUTURI FABBISOGNI DI PROFESSIONALITÀ	74
6. INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI PERCORSI FORMATIVI	85
7. CONCLUSIONI	95
8. BIBLIOGRAFIA	159

SINTESI

1. INTRODUZIONE

La ricerca ha lo scopo di definire i percorsi formativi degli ufficiali delle tre forze armate, tenendo conto delle recenti esperienze in altri Paesi europei (Francia, Germania, Regno Unito).

L'analisi approfondisce l'intero iter formativo (dalla formazione di ingresso, a quella di aggiornamento ed a quella di preparazione per l'assunzione di particolari incarichi di comando e di staff), partendo dalle esigenze di cambiamento emerse negli ultimi anni, secondo le esperienze dei componenti del gruppo di lavoro o di altri Alti Ufficiali che, per l'incarico ricoperto, sono nelle migliori condizioni di percepire i fabbisogni emergenti di interventi formativi. L'esame ha tenuto conto dell'evoluzione in atto nella formazione in Italia dei dirigenti civili dello Stato.

2. METODOLOGIA DELL'INDAGINE

L'indagine è stata sviluppata partendo dall'esame degli attuali ruoli ed iter formativi degli ufficiali delle tre forze armate senza trascurare di estendere l'analisi delle esperienze di altri paesi ed a quelle della Pubblica Amministrazione Italiana.

Le informazioni sono state raccolte sia attraverso la consultazione della documentazione disponibile, sia mediante interviste ad Alti Ufficiali opportunamente selezionati.

La seconda fase dell'indagine riguarda la formulazione di scenari di riferimento geopolitici, istituzionali e socio-economici, in via di consolidamento, particolarmente rilevanti per le politiche di difesa, di sicurezza e militari.

Gli scenari delineati forniscono un efficace quadro di riferimento per individuare l'evoluzione dei ruoli degli ufficiali, ai diversi livelli, nell'organizzazione militare, e dei fabbisogni di formazione.

3. ANALISI DEGLI ATTUALI RUOLI DEGLI UFFICIALI E DEI RELATIVI ITER FORMATIVI

L'indagine è stata condotta, per ciascuna delle tre forze armate, focalizzando i ruoli almeno a tre livelli dell'ordinamento militare. In particolare sono stati individuati i contenuti e le caratteristiche dei ruoli in termini di responsabilità, complessità, autonomia e di esigenze di professionalità, sia in incarichi di «comando» che di «staff». Inoltre, sono stati ricostruiti per le tre FF.AA. gli itinerari formativi, cercando di cogliere i punti di debolezza sia rispetto alle performance attese nei ruoli analizzati, sia rispetto alle esigenze espresse dagli itinerari di carriera, non trascurando di valutare i risvolti motivazionali.

4. SCENARI DI RIFERIMENTO E CAMBIAMENTI NEI RUOLI

I cambiamenti nei percorsi formativi riguardano ovviamente i futuri ruoli degli ufficiali, per cui si è resa necessaria la ricostruzione di scenari di riferimento collocabili in un ampio orizzonte temporale.

Gli scenari ricostruiti riguardano le tendenze in via di consolidamento, che affondano le loro radici nel presente e si proiettano verso «futuri alternativi».

I contenuti degli scenari riguardano gli assetti geopolitici, istituzionali, tecnologici, socio-economici, particolarmente rilevanti per le politiche di difesa, di sicurezza e militari.

Alla luce degli scenari formulati, si è ricostruita l'evoluzione dei ruoli degli ufficiali ai diversi livelli, al fine di poter evidenziare i fabbisogni emergenti di nuove professionalità.

5. ANALISI DEI FUTURI FABBISOGNI DI PROFESSIONALITÀ

L'analisi è stata condotta definendo un modello di professionalità capace di esprimere i contenuti, in termini di competenze, e le relative differenziazioni nei diversi ruoli e incarichi nelle tre FF.AA. Facendo riferimento agli scenari delineati, sono state individuate alcune tendenze significative in tema di professionalità nelle gerarchie militari e di evoluzione della «cultura» militare, con la evidenziazione di competenze e capacità emergenti, rispetto alle attuali consolidate prassi.

6. INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI PERCORSI FORMATIVI

L'individuazione dei nuovi percorsi formativi considera gli obiettivi di miglioramento delle performance nei diversi ruoli, evolutivamente considerati, di supporto al percorrimto dei diversi iter di carriera, di facilitazione dei cambiamenti strategici e organizzativi indotti dall'evoluzione degli scenari di riferimento.

L'analisi ha approfondito i diversi momenti istituzionali della formazione, in termini di obiettivi e contenuti didattici, strutturati per materia, di percorsi curriculari, di metodologie didattiche, con un particolare approfondimento «dell'aggiornamento» in una ottica di formazione permanente. L'obiettivo di fondo è rimasto l'individuazione di percorsi formativi capaci di migliorare l'efficacia ed il rendimento degli investimenti in formazione, senza trascurare i risvolti motivazionali che costituiscono una delle determinanti delle performance dell'organizzazione militare nel suo complesso.

7. CONCLUSIONI

In quest'ultimo punto vengono tratte delle conclusioni, con alcuni approfondimenti sulle modalità di implementazione delle pro-

poste formulate, non trascurando un minimo di analisi di fattibilità, in termini di vincoli istituzionali, economici, culturali, etc.

8. BIBLIOGRAFIA

Per quanto possibile sono state identificate delle fonti bibliografiche e documentali, in modo da lasciare una traccia per ulteriori futuri approfondimenti della ricerca.

SUMMARY

1. INTRODUCTION

This research has the aim of defining training requirements of the officers of the three armed forces, taking into account the experience of other European countries (France, Germany, and Great Britain).

The entire training program will be thoroughly analyzed (from the initial training, through refresher courses to preparation for assuming special command and staff responsibilities) starting from the needs for change which have come out in recent years, according to the experience of some components of work groups or of other high officials that, given the responsibilities covered by them, are in the best position to perceive emerging requirements for further training.

The evolution in the training of civilian executives of the state apparatus, which is underway in Italy, has been given due consideration in this study.

2. METHODOLOGY OF THE STUDY

The study was developed starting from the examination of the present roles and the training iter of officers of the three branches extending the analysis to include the experiences of other countries and to the Italian public administration.

Information was collected both by consulting available documents, as well as by interviewing key high officers.

The second phase of the study regards the formulation of scenarios with geopolitical, institutional and socio-economic references, now being consolidated, which is particularly important for defence policy and military security.

The scenarios delineated provide an effective framework for tracing the evolution in the officers' roles at different levels in the military organization and of training requirements.

3. ANALYSIS OF THE PRESENT ROLE OF OFFICERS IN RELATION TO THEIR TRAINING PROGRAMS

The study was conducted for each of the three branches, focusing the roles basically at three levels of the military establishment. In particular, the contents and characteristics of roles, both in positions of "command" and as a part of "staff", were isolated in terms of responsibility, complexity, autonomy and professional needs. Furthermore, the training itineraries were reconstructed and analyzed for the three branches, in an effort to pick out the weak points with respect to the performances expected in the roles and to the needs expressed by those with career itineraries, paying close attention to motivational aspects.

4. SCENARIOS OF REFERENCE AND CHANGES IN ROLES

The changes in the training programs regard obviously, the future roles of the officers, for which it was necessary to reconstruct reference scenarios and to place them in a fairly long temporal horizon. The scenarios reconstructed regard the tendencies now underway, that have their roots in the present and are projected towards "alternative futures".

The contents of the scenarios regard the geo-political, institutional, technological and socio-economic order, which is particularly relevant for defence policies and military security.

In the light of the scenarios formulated, the evolution of the roles of the officers at different levels has been constructed in order to highlight the emerging requirements of a new sense of professionalism.

5. ANALYSIS OF THE NEW REQUIREMENTS OF PROFESSIONALITY

The analysis was conducted following a model of professionalism based on job duties and the relative differentiation in the different roles and responsibilities in the three branches.

With reference to the scenarios delineated, a few significant tendencies were isolated concerning professionalism in the military hierarchies and in the evolution of military "culture", with the emphasis on emerging duties and capacities compared to the ones which are already well-established.

6. THE ESTABLISHMENT OF NEW TRAINING PROGRAMS

The establishment of new training programs considers the objectives of the improvement of performance in the different roles, in evolutionary terms, as a support to the different phases in the course of a career and as a facilitation of the strategic and organizational changes caused by the evolution of the scenarios referred to. The analysis has delved into the different institutional stages of training in terms of aims and didactic content of subject-matter, of the curricular programs, and of teaching methodologies, with a close look at retraining, seeing it from the point of view of a regular job feature. The basic aim is to establish training itineraries capable of improving the effectiveness and results of the investment in the training, without ignoring motivational aspects that make up one of the determining factors in the performance of the military taken as a whole.

7. CONCLUSIONS

In this last point conclusions are drawn, with emphasis on the modality of implementation of the formulated proposals, including

some analysis of what is involved in the actual carrying out of the ideas, in terms of institutional, economic, and cultural limitations.

8. BIBLIOGRAPHY

As far as possible, documents and bibliographic sources have been identified, so as to leave indications for further research in the future.

1. PREMESSA

Il presente rapporto ha l'obiettivo di analizzare gli iter formativi del «dirigente militare» e di formulare alcune relative proposte di cambiamento, in relazione alle tendenze degli scenari pertinenti ed alle recenti esperienze che stanno maturando in altri paesi europei ed altri settori della P.A. italiana.

La ricerca è stata svolta da un gruppo di lavoro appositamente istituito, composto da:

- Gen. Filippo Stefani
- Gen. Giuseppe Caccamo
- Col. Gianfranco Gasperini

e coordinato dal Prof. Franco Fontana, Ordinario di Sistemi Organizzativi presso la LUISS.

La ricerca, sia per gli obiettivi che si proponeva, sia per l'ampiezza del campo d'indagine, è apparsa caratterizzata da una rilevante complessità, a causa della molteplicità delle variabili ambientali, contestuali (strategiche e organizzative) ed istituzionali, che influiscono sui fabbisogni di professionalità, espressi dagli assetti organizzativi, e sulle concrete possibilità di realizzare percorsi formativi congruenti con le specifiche e mutevoli esigenze dell'organizzazione militare.

2. METODOLOGIE DELL'INDAGINE

2.1 INTRODUZIONE

Lo svolgimento dell'indagine segue un itinerario metodologico che può essere schematizzato nelle seguenti fasi:

1. La specificazione degli obiettivi e la delimitazione del campo d'indagine;
2. L'analisi degli attuali ruoli e degli itinerari formativi degli ufficiali delle tre forze armate.

3. La definizione degli scenari di riferimento geopolitici, istituzionali, socio-economici e tecnologici, in via di consolidamento, particolarmente rilevanti per le politiche di difesa, di sicurezza e militari.

4. L'individuazione delle esigenze di cambiamento nei ruoli degli ufficiali, ai diversi livelli, dell'Organizzazione militare.

5. Definizione dei nuovi iter formativi finalizzati a soddisfare le emergenti esigenze di nuove professionalità, in relazione al quadro di riferimento, agli scenari pertinenti ed ai fabbisogni di cambiamento organizzativo.

6. La formulazione di proposte per la revisione e l'aggiornamento degli itinerari formativi.

2.2 SPECIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELIMITAZIONE DEL CAMPO D'INDAGINE

Gli obiettivi dell'indagine sono stati indicati nel documento: «Ricerca Cemiss n. 9/c - La formazione del dirigente militare».

La specificazione degli obiettivi e la delimitazione del campo d'indagine sono stati oggetto delle prime riunioni del gruppo di lavoro, nelle quali è stato approvato il progetto particolareggiato.

Gli obiettivi della ricerca possono essere ricondotti alla «definizione degli itinerari e delle modalità di formazione iniziali e successivi degli ufficiali delle tre forze armate».

L'indagine è stata condotta focalizzando:

a) tre livelli di percorsi formativi: quello iniziale (o d'ingresso) e di primo stadio (ten./cap.); quello intermedio (magg./ten.col.); quello di vertice (col./gen.);

b) gli incarichi di comando e di staff.

2.3 ANALISI DEGLI ATTUALI RUOLI E DEGLI ITINERARI FORMATIVI

L'analisi dei ruoli, finalizzata all'individuazione delle esigenze di

professionalità, è stata effettuata in relazione a: contenuti, complessità, responsabilità, autonomia, vincoli ed altre dimensioni critiche per la formazione dell'ufficiale.

L'analisi delle caratteristiche organizzative dei ruoli costituisce la premessa per la definizione delle esigenze di professionalità (job requirements) (fig. 1). La specificazione dei fabbisogni di professionalità definisce, in sostanza, gli skills che devono caratterizzare gli ufficiali destinati a ricoprire i diversi ruoli. Per l'identificazione dei «job requirements» viene utilizzato un modello di professionalità (fig. 2), articolato in cinque aree professionali:

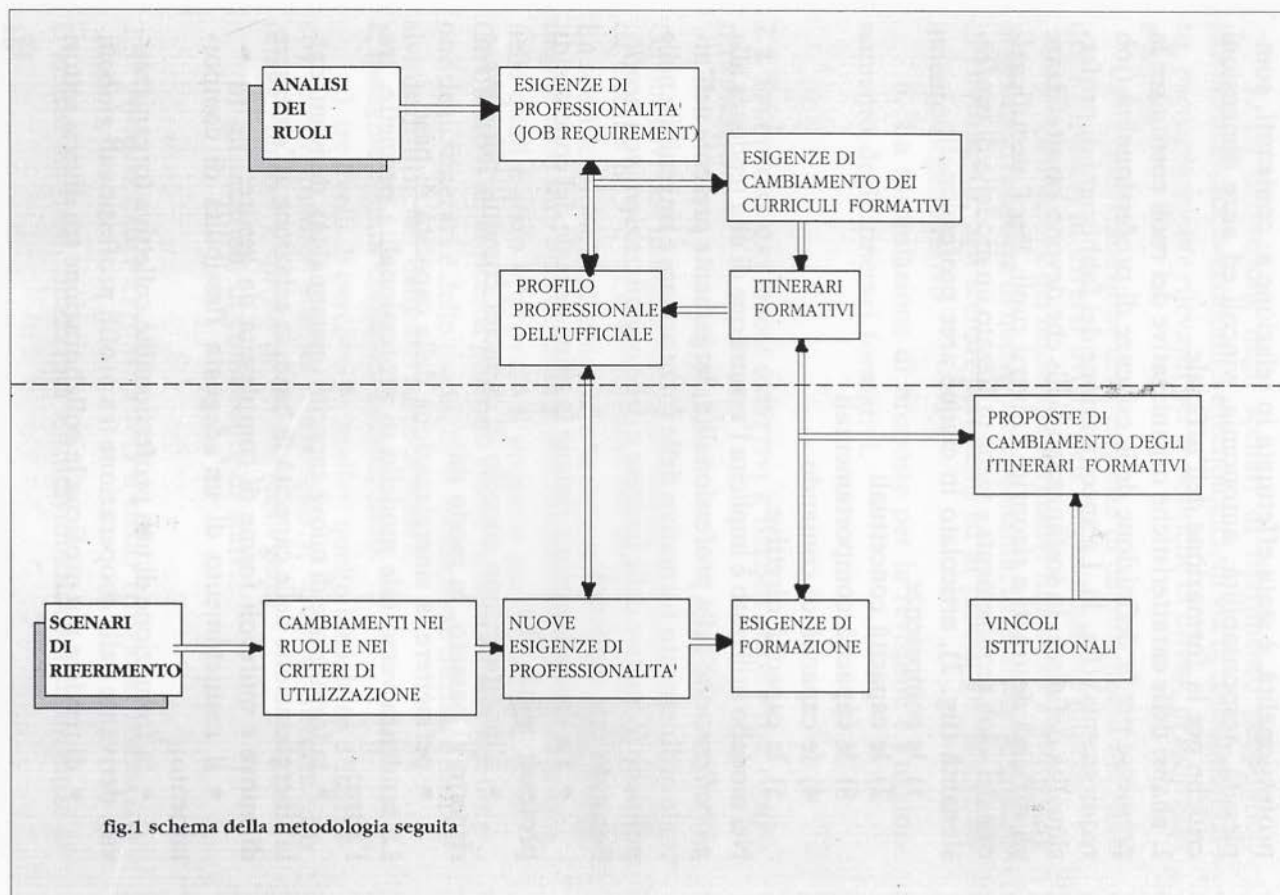
- 1) le competenze
- 2) le capacità concettuali
- 3) le capacità comportamentali
- 4) le capacità di comando
- 5) le capacità direttive.

Nel modello utilizzato è implicita l'assunzione di una tendenza alla *globalizzazione* della professionalità, largamente presente nell'attuale ordinamento formativo delle forze armate e rinvenibile nelle politiche formative delle imprese e delle organizzazioni *non profit*. Secondo tale tendenza:

- La specializzazione rimane la spina dorsale del concetto di professionalità, che
- s'innesta in uno zoccolo di capacità comuni, più elevato rispetto al passato, in modo da
- permettere la sinergizzazione delle capacità di base.

La tendenza verso tale modello di professionalità permette, tra l'altro:

- la formazione di nuove capacità (metaqualità), derivanti dalla sinergizzazione delle capacità di base, in relazione all'emergere di nuove e mutevoli forme di complessità da gestire;
- il mantenimento di un'adeguata flessibilità di comportamento;
- la formazione di una professionalità collettiva (organizzativa), derivante dalla cooperazione tra profili professionali *globali*;
- di rendere più proficua la collaborazione tra diversi settori



MODELLO DI PROFESSIONALITA'

1. COMPETENZE

- conoscenze professionali specifiche
- conoscenze professionali gestionali

2. CAPACITA' CONCETTUALI

- capacità logico analitiche
- capacità di sintesi
- problem solving e creatività
- capacità di apprendimento

3. CAPACITA' COMPORTAMENTALI

- capacità di rapporti
- capacità di operare con autonomia
- capacità di comunicazione
- capacità di negoziazione
- equilibrio emotivo
- etica professionale

4. CAPACITA' DI COMANDO

- leadership
- capacità decisionali
- capacità di coordinamento

5. CAPACITA' MANAGERIALI

- sensibilità economica
- prospettiva strategica
- capacità di organizzazione e programmazione
- orientamento ai risultati

fig. 2

di una organizzazione e tra organizzazioni appartenenti ad istituzioni diverse, anche multinazionali;

- di rendere più proficuo l'apprendimento dall'esperienza, sottoponendola ad un continuo processo di riconcettualizzazione;
- di attenuare i fenomeni di obsolescenza professionale.

Lo stadio successivo consiste nell'analisi degli attuali profili professionali degli ufficiali, utilizzando lo stesso modello di riferimento, alla luce dei *job requirements* dei relativi ruoli.

L'ultimo stadio di questa fase della ricerca consiste nell'analisi degli attuali itinerari formativi, in termini di obiettivi, *programmazione curriculare*, contenuti, metodologie didattiche, infrastrutture formative, estendendo l'indagine anche alle specifiche esperienze di altri paesi europei, come la Germania, la Francia, l'Inghilterra e ad altri settori della P.A. italiana.

2.4 LA DEFINIZIONE DEGLI SCENARI DI RIFERIMENTO

La definizione degli scenari di riferimento ha lo scopo di prevedere le possibili evoluzioni dei ruoli degli ufficiali delle FF.AA. e dei relativi «Job Requirements».

Le decisioni inerenti le strategie formative impongono di far riferimento a scenari:

- *pertinenti*, ovvero rilevanti per l'attività delle FF.AA. e per le loro strategie formative in particolare;
- in via di *consolidamento*, che affondino le loro radici nel presente, piuttosto che a futuri *alternativi*, senza con ciò trascurare la focalizzazione delle discontinuità e dei cambiamenti radicali;
- inerenti le tendenze di mutamento geopolitico, economico-sociale, tecnologico, delle politiche di sicurezza, di difesa e militari.

2.5 INDIVIDUAZIONE DELLE ESIGENZE DI CAMBIAMENTO NEI RUOLI DEGLI UFFICIALI, AI DIVERSI LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE MILITARE

La formulazione degli scenari di riferimento costituisce la premessa per individuare quelle tendenze di cambiamento organizzativo che possono avere rilevanza per la definizione dei futuri fabbisogni di professionalità.

L'analisi del processo di cambiamento organizzativo dei ruoli *chiave*, che può derivare dal mutamento degli scenari pertinenti, viene condotta facendo ricorso alle medesime categorie organizzative utilizzate per l'indagine sugli attuali ruoli (quadro istituzionale e organizzativo di riferimento, contenuti, complessità, responsabilità, autonomia, etc.).

2.6 INDIVIDUAZIONE DEI FUTURI FABBISOGNI DI PROFESSIONALITÀ

I futuri fabbisogni di professionalità, indotti dagli scenari di riferimento ed espressi dalle esigenze di cambiamento organizzativo, vengono individuati facendo ricorso allo stesso modello di professionalità utilizzato per l'analisi della situazione attuale (fig. 2).

Il confronto dei futuri «Job Requirements» con gli attuali profili degli ufficiali definisce le esigenze di formazione, ovvero quelle aree della professionalità sulle quali è necessario intervenire.

La fase successiva concerne la definizione dei nuovi itinerari formativi, in termini di pianificazione curriculare, contenuti didattici, organizzazione delle infrastrutture formative, finalizzati a produrre i profili professionali adeguati alle future esigenze dell'Organizzazione militare.

2.7 FORMULAZIONE DELLE PROPOSTE PER L'AGGIORNAMENTO DEGLI ATTUALI ITINERARI FORMATIVI

La formulazione delle proposte di aggiornamento degli attuali

itinerari formativi scaturisce dal confronto critico tra i futuri fabbisogni di formazione, definiti secondo le modalità di cui al punto precedente, e l'attuale organizzazione formativa.

L'analisi per la formulazione delle proposte concerne gli itinerari curriculari, la strutturazione ed i contenuti degli interventi formativi, le metodologie didattiche, l'organizzazione delle infrastrutture formative, le interdipendenze tra gli itinerari formativi delle tre FF.AA..

L'analisi non trascura di considerare eventuali vincoli istituzionali all'attuazione delle proposte.

Anche se non costituiscono oggetto di questa indagine, vengono considerati anche i meccanismi di selezione d'ingresso e quelli di carriera, che possono condizionare la formulazione degli itinerari formativi.

IL MODELLO DI PROFESSIONALITÀ: SPECIFICAZIONI

1. COMPETENZE

Conoscenze tecnico - professionali e gestionali, comunque acquisite (scolarità, formazione, esperienze), necessarie per espletare i ruoli assegnati.

1.1 Conoscenze professionali specifiche

Conoscenze tecnico professionali inerenti il contenuto del ruolo svolto, con particolare riguardo alle tecnologie utilizzate.

1.2 Conoscenze professionali gestionali

Conoscenze professionali inerenti la gestione delle risorse assegnate, in particolare quelle inerenti le tecniche gestionali: organizzazione, sistemi di programmazione e controllo, metodologie di valutazione economica.

2. CAPACITÀ CONCETTUALI

Capacità di utilizzare le conoscenze acquisite, ricercandone le interconnessioni, finalizzandole alla soluzione di problemi complessi.

2.1 Capacità logico analitiche

Capacità di analisi di problemi complessi, valutando i singoli aspetti con approfondimenti progressivi, in funzione del grado di complessità, senza perdere di vista il quadro di insieme, con un'adeguata sensibilità verso i dettagli e con il senso delle priorità.

2.2 Capacità di sintesi

Capacità di cogliere le caratteristiche globali di situazioni complesse, ricercando le interdipendenze, con un approccio sistemico, per cogliere una visione d'insieme, senza trascurare un adeguato livello di analisi.

2.3 Capacità di soluzione dei problemi e creatività

Capacità di individuare, definire e risolvere problemi complessi, con approcci intuitivi, euristici, procedurali, secondo il tipo di complessità che li caratterizza.

Flessibilità mentale; immaginazione creativa; capacità di affrontare i problemi in un'ottica di impossibilità; capacità di ricercare interconnessioni e/o analogie tra fenomeni in campi differenti.

2.4 Capacità di apprendimento

Capacità di apprendere da studi specifici, dalla interazione con gli altri; capacità di riflessione e concettualizzazione delle esperienze, elaborando nuovi modelli di approccio alla soluzione dei problemi.

3. CAPACITÀ COMPORTAMENTALI

Capacità di interagire positivamente con gli altri, di mettersi nei panni dell'interlocutore; capacità di influenza.

3.1 Capacità di rapporti

Capacità di percepire i valori e le esigenze dell'interlocutore (risonanza empatica), di motivarlo ed influenzarlo, trasmettendo un'immagine positiva di sé e della propria Organizzazione.

3.2 Capacità di operare con autonomia

Iniziativa, capacità di esercitare la discrezionalità, dominando gli stati d'ansia derivanti da situazioni d'incertezza, nella consapevolezza dei vincoli e delle opportunità.

3.3 Capacità di comunicazione

Capacità di comunicare con chiarezza, motivando l'interlocutore; capacità di comprendere e valutare i messaggi verbali e non verbali; capacità di parlare in pubblico, mantenendo un adeguato equilibrio emotivo nel relazionarsi con il gruppo; capacità di valutare (ex ante ed ex post) i riflessi sull'interlocutore e sul pubblico della propria comunicazione.

3.4 Capacità di negoziazione

Capacità di negoziare anche in condizioni di disparità di potere, con soggetti esterni, con i pari, con i superiori, con i sottoposti, valutando gli obiettivi, i vincoli, le risorse informative disponibili.

3.5 Equilibrio emotivo

Capacità di operare in condizioni di stress, mantenendo un adeguato equilibrio emotivo; capacità di tollerare situazioni di ansia.

3.6 Etica professionale

Capacità di condividere ed interiorizzare i valori e le norme dell'istituzione di appartenenza e di percepire i valori dominanti nella società.

4. CAPACITÀ DI COMANDO

Capacità di ottenere comportamenti adeguati da parte dei propri collaboratori e sottoposti, intervenendo con flessibile fermezza.

4.1 Leadership

Capacità di influenzare i comportamenti dei propri collaboratori, usando la leva motivazionale e/o facendo ricorso all'autorità; capacità di risolvere conflitti, di diagnosticare le determinanti di performances insoddisfacenti; capacità di diffondere sicurezza, di dissipare situazioni di ansia e di conflitto nei propri collaboratori, capacità di leggere, percepire e trasmettere i valori di fondo della cultura dell'Organizzazione, diffondendoli con comportamenti coerenti.

4.2 Capacità decisionali

Capacità di definire i contorni delle situazioni decisionali (obiettivi, vincoli, conseguenze negative, informazioni disponibili, orizzonte temporale, etc.); capacità di decidere in situazioni di incertezza non strutturata di incertezza competitiva, di ambiguità o fluidità ed in condizioni di emergenza; capacità di mantenere aperto un processo decisionale complesso, in funzione delle informazioni da acquisire.

4.3 Capacità di coordinamento

Capacità di coordinare i comportamenti delle persone del gruppo e l'utilizzo delle risorse in relazione agli obiettivi; capacità di integrarsi con gli altri settori dell'Organizzazione; capacità di leggere ed interpretare le norme e trasmetterle nel gruppo in forma di azioni coordinative.

5. CAPACITÀ MANAGERIALI

Capacità di promuovere l'efficienza e l'adattamento dell'organizzazione del gruppo, in relazione agli obiettivi e secondo una prospettiva strategico-sistemica.

5.1 Sensibilità economica

Capacità di promuovere l'efficienza, di allocare le risorse in modo ottimale, in relazione agli obiettivi.

5.2 Prospettiva strategica

Capacità di vedere i problemi in una prospettiva sistemica e strategica, valutando le interdipendenze spaziali e temporali e componendo esigenze spesso contrastanti.

5.3 Capacità di organizzazione e programmazione

Capacità di definire i ruoli e assegnare le responsabilità, di creare collegamenti organizzativi, procedurali, informativi; capacità di programmare, in un adeguato orizzonte temporale, le azioni, l'acquisizione e l'uso delle risorse.

5.4 Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati, in termini di efficienza, di immagine, di qualità, di cambiamento, etc..

3. ANALISI DEGLI ATTUALI RUOLI DEGLI UFFICIALI E DEI RELATIVI ITER FORMATIVI

1. PREMESSA

Prima di procedere nell'analisi sembra opportuno dare qualche accenno a temi che si pongono a monte ed in particolare:

- esaminare come i Quadri sono reclutati e selezionati;
- come particolari aspetti motivazionali incidano sulla percezione del ruolo e come lo condizionino.

2. RECLUTAMENTO E SELEZIONE

I giovani che aspirano ad entrare nelle Accademie Militari sono reclutati, per concorso, fra coloro che sono in possesso di un titolo di Scuola secondaria superiore, analogo a quello che consente l'accesso alle Università.

Infatti il concorso di ammissione prevede il superamento di una serie di prove psico-fisiche, culturali (scritte ed orali) e di un periodo di tirocinio di durata variabile a seconda della Forza Armata. Il numero dei concorrenti varia di anno in anno, così pure il rapporto concorrenti/ammessi, secondo dati convalidati da recenti ricerche¹, è funzione della situazione sociopolitica, della situazione economica e del mercato del lavoro.

La grande maggioranza degli ammessi proviene da famiglie ascrivibili, secondo Prandstaller, al ceto medio.

La provenienza regionale privilegia ampiamente il meridione, le isole ed il centro, specie nell'Esercito e nella Marina, mentre quella scolastica i licei, classico e scientifico.

¹ La ricerca Prandstaller riguarda esclusivamente gli Ufficiali dell'Esercito, per le altre Accademie mancano studi organici, ma i dati disponibili presso gli SS.MM. confermano quanto asserito per l'E.I.

3. PERCEZIONE DEL RUOLO

Contrariamente a quello che si potrebbe prevedere, le motivazioni di carattere patriottico ed etico, seppure presenti in modo marcato — specie fra gli aspiranti all'Accademia Navale — non incidono in modo prioritario sulla scelta di intraprendere la carriera militare; prevalgono, piuttosto, motivazioni di carattere pragmatico quali «il desiderio di una vita attiva e varia», «la passione per il mare o per il volo», «il desiderio di sicurezza economica»; prevale — in sostanza — il desiderio di compiere una normale carriera professionale.

È sulla base di tale scelta motivazionale che la grande maggioranza degli Ufficiali percepisce il proprio ruolo nell'Organizzazione militare, tant'è che la già citata ricerca rileva come la massa degli Ufficiali dell'Esercito si identifichi nel ruolo di un professionista che alle doti tecniche accoppi quelle etiche e si assimili al ceto medio (ceto nel quale si riconosce anche la gran parte delle categorie professionali).

4. INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI E DELLE CARATTERISTICHE DEI RUOLI

L'individuazione dei contenuti e delle caratteristiche dei ruoli è stata condotta, per ciascuna Forza Armata, a tre livelli: quello degli Ufficiali inferiori, degli Ufficiali superiori e degli Ufficiali dirigenti (Colonnelli e Generali), mediante l'analisi dei carichi di responsabilità, della complessità dei compiti, dell'autonomia goduta e delle esigenze di professionalità che caratterizzano i diversi ruoli sia in incarichi di comando, sia in quelli di staff.

I compiti fondamentali sono stati tratti dalle «job descriptions» e le responsabilità connesse a ciascun ruolo sono state raggruppate in una serie di categorie distinte a seconda degli incarichi. Per gli incarichi di comando sono state evidenziate le responsabilità di carattere operativo, quelle connesse con il governo del persona-

le e quelle di controllo. Per gli incarichi di staff le responsabilità sono state suddivise fra quelle di carattere operativo, dirigenziale e a seconda del quantum di discrezionalità disponibile.

4.1 Gli Ufficiali inferiori dell'Esercito

Le responsabilità connesse con il ruolo, in comando, attengono, essenzialmente, alla sfera operativa ed a quella del governo del personale (vds. Allegato A), in quanto a tale livello (Tenente e Capitano) il comandante «convive» con il personale dipendente e provvede al suo addestramento (alla vita ed al servizio di caserma ed al combattimento) in modo pressoché continuo; l'attività di controllo è rivolta al personale direttamente dipendente, all'armamento ed ai mezzi in dotazione al reparto ed implica un ampio ed approfondito bagaglio di conoscenze anche di carattere tecnico.

Le responsabilità che possono essere assunte in posizione di staff, soprattutto nel grado di Capitano, sono esclusivamente di carattere esecutivo, ma coprono una vasta gamma di incarichi che vanno da quello di Ufficiale addetto nell'ambito di un comando di battaglione, fino a quello di addetto ad una sezione di uno SM complesso.

L'assunzione di tali ruoli implica conoscenze più approfondite nella gestione del personale, nell'addestramento, nell'impiego dei mezzi e nella logistica, gli incarichi negli SM di rango elevato richiedono l'avvenuta frequenza del corso di SM presso la Scuola di Guerra.

La complessità del ruolo degli Ufficiali inferiori, impiegati sia nel comando di reparti sia in incarichi di staff, appare contenuta, in quanto le funzioni assolute e/o i problemi trattati sono per lo più strutturati — a parte gli aspetti tecnici connessi con l'impiego di mezzi ed armamenti molto sofisticati — e non comportano, di norma, la ricerca di soluzioni innovative.

Molto complesso, peraltro, è il rapporto interpersonale che viene ad instaurarsi fra comandante e dipendenti ai minori livelli ordinativi in esame; il problema esula dai fini di questa ricerca, ma a questo punto è opportuno tenere presente che la corretta gestio-

ne del personale impone una serie di conoscenze psicologiche, sociologiche e storico-geografiche.

L'esigenza è confermata da una recente inchiesta sui giovani condotta dalla Scuola di Guerra dell'Esercito, secondo la quale i militari intervistati lamentano una leadership fortemente carente soprattutto nel settore della guida degli uomini.

Generalmente l'autonomia goduta, sia in comando sia in posizione di staff, è minima, ad eccezione dell'autonomia attribuita in campo operativo ai comandanti di cp/btr che, in base alla concezione che permea la dottrina d'impiego della serie 900, fruiscono, in operazioni, di larghi margini di scelta delle soluzioni. È chiaro che tale opzione, riassunta dalla formula «tattica del compito», impone altre scelte a monte, sinergiche alla costituzione di una cultura della responsabilità e dell'autonomia dei Quadri più giovani che inizia fin dai primi momenti formativi.

Le esigenze di professionalità di tale livello sono, in genere, ampiamente assolve dall'iter formativo iniziale, integrato, eventualmente, da nozioni tecniche, necessarie per svolgere taluni compiti particolari e che vengono impartite di volta in volta mediante l'avvio alla frequenza di corsi addestrativi ad hoc; per i capitani più anziani destinati ad incarichi di staff, sono più che sufficienti gli insegnamenti impartiti durante il corso di SM (obbligatorio per tutti gli Ufficiali del RN).

4.2 Gli Ufficiali superiori dell'Esercito

In comando assumono grande rilevanza le responsabilità gestionali (del personale, delle risorse finanziarie, delle infrastrutture e dei mezzi), quelle operative ed organizzative di medio livello e quelle disciplinari (vds. Allegato B).

L'attività di controllo è condotta, oltre che personalmente, attraverso uno staff di specialisti ed è rivolta a tutti i settori di vita del reparto.

Assumono particolare rilievo, fra le responsabilità, quelle amministrative che comportano per il Comandante di battaglione/gruppo

la gestione di un patrimonio di 3/400 mld. e di un budget annuo di circa 10 mld. di lire.

Spesso a tale livello di comando si accoppiano anche responsabilità territoriali (comando del Presidio Militare). Per quanto riguarda il governo del personale, assume grande rilievo la funzione disciplinare assolta quale comandante di Corpo, specie ove si consideri che tale Autorità esplica le funzioni di Polizia Giudiziaria Militare ed ha la potestà, conferitagli per legge, di poter omettere la denuncia dei reati militari le cui pene previste siano inferiori ai 6 mesi di reclusione e di trasformare le relative sanzioni in provvedimenti disciplinari.

In relazione a ciò, gli Ufficiali che si accingono ad assolvere funzioni di comando di btg/gr devono frequentare un corso propedeutico, la cosiddetta Sessione Informativa per Tenenti Colonnelli, della durata di 20 giorni e suddivisa in due fasi da compiersi, la prima — comune a tutti — presso la Scuola di Fanteria e Cavalleria, la seconda presso la Scuola d'Arma di appartenenza.

Le responsabilità degli Ufficiali superiori impiegati nell'ambito degli Stati Maggiori, appaiono abbastanza complesse, specie per gli Ufficiali in servizio di SM, che nel grado di Ten. Col. possono assolvere le funzioni (vds. Allegato B) di Ca.SM di una Brigata o di Capo Ufficio di un Comando di C.A. o di Regione Militare o di Capo Sezione di un Ufficio degli Stati Maggiori Centrali.

I compiti connessi agli incarichi in esame tendono a qualificarsi come dirigenziali, anche se l'aspetto esecutivo, in taluni casi, è ancora presente, specialmente nel particolare momento della diramazione degli ordini derivanti da decisioni prese dai Comandanti. Il «quantum» di discrezionalità disponibile varia in funzione del tipo di compito o del tipo di problema, ma sostanzialmente si colloca su livelli non molto elevati.

Le esigenze di professionalità per assolvere il ruolo sia di Comandante sia di uomo di staff sono — per gli Ufficiali Superiori — decisamente complesse e diversificate. Infatti, oltre alle conoscenze ed alle capacità sino ad ora considerate tipicamente «militari» (tecniche ed operative), sono necessarie conoscenze e capacità al-

trettanto profonde di carattere gestionale, manageriale, amministrativo e giuridico.

4.3 Gli Ufficiali dirigenti dell'Esercito

Le responsabilità connesse con i ruoli degli Ufficiali Dirigenti, pur subendo incrementi legati al livello gerarchico, sono segnate da una caratteristica comune: la diversificazione, che — nel caso degli Ufficiali che stanno assolvendo funzioni di comando — raggiunge livelli eccezionalmente elevati ed esclusivi dell'Organizzazione militare.

Le «job descriptions» di alcuni incarichi di comando da assolvere nel grado di Colonnello, di Generale di Brigata e di Corpo d'Armata, riportate nell'Allegato C, rendono quanto mai evidente la varietà dei settori la cui responsabilità grava sulle spalle dei Comandanti.

Per contro, l'impiego nell'ambito degli Stati Maggiori (di G.U. o Centrali) degli Ufficiali in esame, comporta l'assunzione di responsabilità più omogenee, riferite ad una o più branche operative o gestionali.

L'attività di controllo, in entrambi i casi, diviene assai sofisticata e rivolta, personalmente, solo nei confronti dei diretti dipendenti e tramite organizzazioni ad hoc operanti secondo tecniche di servizio di SM ben definite e collaudate, nei riguardi degli Enti dipendenti.

Ovviamente, la complessità del ruolo è massima e necessita, oltre all'indispensabile cultura generale e tecnica, una capacità di gestire, mediare, organizzare e coordinare non comune, specie per i livelli di vertice.

Quanto all'autonomia, intesa come quantum di discrezionalità disponibile, il discorso diventa difficile, come sempre accade quando si tratta tale aspetto nell'ambito della dirigenza pubblica; infatti, parlare di discrezionalità in tema di allocazione delle risorse, in tema di scelte politiche di base, ecc. non ha senso, stante l'attuale rigidità dell'apparato statale, soprattutto nel settore militare. Tuttavia la discrezionalità di cui godono i dirigenti militari

(crescente a mano a mano che si procede lungo la scala gerarchica), nell'azione di comando e in posizione di staff di alto livello, non è assolutamente da sottovalutare, come risulta dal già citato Allegato C che riporta compiti ed attribuzioni dei principali incarichi di Stato Maggiore e di comando.

Alla luce di quanto precede risulta chiaro che le esigenze di professionalità richieste per assolvere i ruoli in questione, vanno sempre più allargandosi, vanno sempre più perdendo i caratteri tecnici e settoriali, richiedono una visione dei problemi sempre più generale e sinergica e implicano una capacità di comprendere le molteplici interconnessioni possibili. Tali esigenze possono essere soddisfatte da un tipo di cultura che non è più solo tecnico-professionale, non è più soltanto manageriale o politica, ma è costituita da una cultura di base ben sedimentata sulla quale sono state innestate via via conoscenze ed esperienze professionali, manageriali e politico strategiche.

4.4 Gli Ufficiali inferiori della Marina

In tale categoria di Ufficiali saranno esaminate esclusivamente le responsabilità connesse con il ruolo nella posizione di imbarcati, poiché presso tale F.A. posizioni di staff vere e proprie (a parte quelle ricoperte nell'ambito degli Stati Maggiori delle navi) sono occupate soltanto da Ufficiali superiori.

Gli Ufficiali inferiori imbarcati vengono posti in sottordini ai vari Capi Servizio e/o rivestono il ruolo di Capi Reparto e, come risulta dai compiti riportati nell'Allegato D, le loro responsabilità operative, di governo del personale e di controllo sono — nella sostanza — riconducibili a quelle dei subalterni/Capitani dell'Esercito già esaminate.

Diverso è invece il carico di responsabilità che grava su coloro che assolvono incarichi di comando.

Al proposito è opportuno ribadire che le responsabilità generiche di un Comandante di nave sono le medesime per ogni livello di comando (Allegato E) anche se la complessità varia in funzione del tipo di nave.

Comunque, al comando di nave l'autonomia viene esaltata anche in relazione alle condizioni di isolamento nelle quali si opera abitualmente e pertanto la formazione della «cultura della responsabilità», in Marina, diviene l'esigenza fondamentale della formazione di base e di quella successiva. Le esigenze di professionalità, specie per i T.V., sono prevalentemente di tipo tecnico e sono assolute dalla frequenza presso l'Accademia Navale, del Corso Superiore e del Corso di Abilitazione che segnano l'inserimento definitivo in una delle branche in cui si suddivide il Corpo di SM.

4.5 Gli Ufficiali superiori della Marina

Le responsabilità assunte in comando di nave da parte degli Ufficiali superiori, ricalcano quelle già descritte per gli Ufficiali dell'Esercito e vedono esaltate, più di quanto accada per gli Ufficiali inferiori, le incombenze derivanti dall'isolamento.

Infatti il livello delle navi comandate ne prevede un impiego non solo isolato, ma anche — spesso — in missioni lontane dalla madrepatria in condizioni ambientali desuete ed operative particolari. In tali situazioni tutte le funzioni (operative, di controllo, di governo del personale) assumono valenze di grande spessore perché fra l'altro — comportano la presa di decisioni che non ammettono ripensamenti o mutamenti nel breve termine e se errate possono comportare non solo il fallimento della missione, ma anche la perdita di vite umane e di materiali costosi.

Anche in Marina l'avvio di Ufficiali superiori in comando è preceduto da un corso di due settimane presso MARICENTADD. Quanto affermato per gli Ufficiali superiori dell'Esercito impiegati in incarichi di staff vale anche per gli Ufficiali di Marina che, anzi, iniziano le loro esperienze nell'ambito degli Stati Maggiori Centrali, normalmente solo nei gradi di Capitano di Fregata (talvolta Capitano di Corvetta) e non prima. Ciò ad un duplice scopo: quello di non privare le unità operative di personale ancora giovane e quello di disporre, presso gli SM, di personale professionalmente ben preparato, maturo, che è stato sottoposto ad un

lungo addestramento «on the job» e quindi facilmente inseribile in uno staff anche di elevato livello.

Tale scelta, fra l'altro, consente di ridurre o addirittura, per taluni, annullare i tempi di addestramento alle funzioni di staff presso l'IGM (Istituto di Guerra Marittima, corrispondente alla Scuola di Guerra dell'Esercito), anche se viene pagata in termini di «qualità» del lavoro di staff, come sarà successivamente esaminato. C'è da aggiungere che, a seconda del livello della nave, nel grado di T.V. anziano o, più spesso, da Ufficiale superiore, gli Ufficiali di Marina ricoprono abitualmente l'incarico di Capo Servizio, le cui funzioni, nel microcosmo organizzativo ordinativo di una nave da guerra si collocano in posizione formalmente di staff, ma che nella realtà partecipano anche degli oneri dell'azione di comando, in quanto l'incarico, come appare dall'Allegato F, prevede responsabilità dirette nel comando di sottordini e nel perseguimento di obiettivi vitali per il compimento della missione.

4.6 Gli Ufficiali dirigenti della Marina

Vale, per questi Ufficiali, tutto quanto affermato in termini di responsabilità, funzioni, discrezionalità ed esigenze di professionalità per gli Ufficiali dirigenti dell'Esercito. Né poteva essere altrimenti, vista l'analogia dei compiti e ruoli (riportati per completezza di trattazione in Allegato G) che sono attribuiti dalla regolamentazione e dalle leggi in vigore a tale categoria di Ufficiali, i cui incarichi, nell'ambito degli Stati Maggiori misti, sono intercambiabili.

4.7 Gli Ufficiali inferiori dell'Aeronautica Militare

Gli Ufficiali inferiori, dopo il conseguimento del brevetto di Pilota Militare presso le Scuole di Volo in Italia e all'estero, sono impiegati esclusivamente presso i Reparti di Volo per tre periodi addestrativi, non associabili ai gradi (Sottotenente, Tenete e Capitano), che dovranno svilupparsi senza alcuna soluzione di continuità nel modo seguente:

1° periodo: addestramento per la transizione sul velivolo in dotazione al reparto;

2° periodo: addestramento per il conseguimento della qualifica di «Pronto al combattimento»;

3° periodo: addestramento per il mantenimento delle capacità basiche di volo e della precedente qualifica.

Parallelamente a tale impiego, gli Ufficiali inferiori sono utilizzati in incarichi a terra, nei settori tecnico logistici, dove — attraverso opportune rotazioni — devono acquisire la necessarie preparazione per i vari ruoli previsti in incarichi di staff di primo livello, nell'ambito dei Reparti di Volo. Nel grado di Capitano devono anche assolvere agli obblighi di Comandante di Squadriglia (Allegato H) che devono essere svolti necessariamente almeno per un anno; inoltre l'Ufficiale può essere prescelto per frequentare corsi professionali vari o quelli per «Istruttore di tiro».

È chiaro che, qualunque sia l'incarico assolto in questo periodo, la complessità del ruolo è contenuta e le conoscenze più critiche sono quelle di tipo tecnico-operativo.

Le nozioni impartite nell'iter formativo iniziale sono sufficienti a colmare le esigenze di professionalità, fatta salva, naturalmente, la parte applicativa che, come si è visto poco sopra, necessita di un continuo «training on the job»; ciò è tanto più valido ove si consideri che, sempre in questo grado, gli Ufficiali dell'A.M. devono anche frequentare — per corso di Accademia — il Corso Normale presso la Scuola di Guerra Aerea che, analogamente a quanto previsto per i pari grado dell'Esercito, è obbligatorio.

4.8 Gli Ufficiali superiori dell'Aeronautica Militare

L'impiego attuale di tali Ufficiali, fino alla frequenza del Corso Superiore della Scuola di Guerra Aerea, è ancora presso i Reparti di volo in qualità di Comandanti (vds. compiti in Allegato I) o in incarichi direttivi di medio livello.

Mentre l'impiego dei Ten. Col., prima della frequenza del Corso Superiore, in incarichi di staff è limitato a quelli previsti presso i Reparti di Volo o presso l'area tecnico-operativa di F.A., dopo

la frequenza della SGA, è previsto che avvenga, prevalentemente, in servizio di SM, a livello di Sezione, di Enti Centrali di Forza Armata, interforze e di Comandi di Regione Aerea, oltre che in incarichi di insegnamento.

In sostanza, la politica seguita dall'Aeronautica è quella di «sfruttare» il più a lungo possibile l'operatività dei Piloti presso i Reparti di Volo, e successivamente avviarli ad incarichi di staff, a livello centrale, internazionale o periferico.

Valgono, pertanto, anche in questo caso le considerazioni fatte a suo tempo per i pari grado dell'Esercito relative a responsabilità, compiti, autonomia esercitata ed esigenze di professionalità.

4.9 Gli Ufficiali dirigenti dell'Aeronautica Militare

Come già accennato in precedenza, i compiti dirigenziali assolti omologano, a parte i periodi di comando (vds. Allegato L), tutti gli Ufficiali appartenenti a questa fascia funzionale, pertanto le considerazioni espresse per Esercito e Marina trovano un perfetto riscontro anche per l'Aeronautica.

5. ITINERARI FORMATIVI

5.1 Esercito

Nell'ambito di tale Forza Armata la formazione dei Quadri del Ruolo Normale avviene secondo tre modalità fondamentali: la frequenza di una serie di corsi obbligatori per la formazione di base, la frequenza di corsi ad alto contenuto professionale e culturale cui si accede per concorso o su designazione dello SME, la frequenza di corsi di contenuto prevalentemente tecnico per acquisire una specializzazione prima di assumere un incarico in settori particolari d'impiego.

5.1.1 Corsi presso l'Accademia Militare e la Scuola di Applicazione

Il primo momento formativo avviene nell'ambito di due Istituti

che per motivi storici e tradizionali sono fisicamente separati (inizialmente presso l'Accademia Militare di Modena e successivamente alla Scuola di Applicazione di Torino), ma che in effetti sono del tutto complementari ed assolutamente integrati, sia per quanto riguarda i programmi sia per quanto concerne la didattica.

Le differenze riguardano essenzialmente lo status dei frequentatori che, presso l'Accademia, è quello di Allievo, alla Scuola di Applicazione è già quello di Ufficiale in servizio permanente, nonché la ripartizione funzionale; infatti, in Accademia gli Allievi non sono ancora assegnati alle Armi e, pertanto, l'addestramento militare è comune, mentre alla Scuola di Applicazione gli Ufficiali sono già assegnati alle varie Armi e, di conseguenza, l'addestramento militare è impartito a seconda dell'Arma di appartenenza. L'insegnamento delle materie universitarie e di quelle professionali di base è impartito prescindendo dall'Arma; il primo ovviamente in relazione alla facoltà universitaria frequentata, il secondo, con un piano di studio comune.

Giova ricordare che al termine del quadriennio formativo l'Ufficiale ha sostenuto la maggior parte degli esami delle materie previste dai programmi universitari (gli Ufficiali più meritevoli che frequentano Ingegneria possono fruire del 5° anno di permanenza alla Scuola di Applicazione) ed ha la possibilità, nei successivi anni, di completare anche tali studi, laureandosi presso qualunque Università italiana sulla base dei disposti della legge 23 giugno 90, n. 169 che riconosce piena validità agli studi compiuti presso gli Istituti Militari di Formazione dell'Esercito.

Come già accennato, all'Accademia Militare sono ammessi, con la qualifica di Allievo Ufficiale, i giovani vincitori del corso di ammissione che vi frequentano un corso biennale che conferisce loro una formazione militare comune ed una preparazione culturale di livello universitario secondo due indirizzi di studio: scientifico e umanistico-amministrativo; il primo prevede i piani di studio di Ingegneria e Scienze dell'Informazione, il secondo il piano di studio di Scienze Politiche.

La frequenza dell'Accademia, costituendo il primo gradino dell'i-

ter formativo dell'Ufficiale in *spe*, tende a sviluppare la personalità degli Allievi, a potenziare le loro qualità intellettuali e fisiche e, soprattutto, ad affinare le qualità morali e di carattere per farne dei Comandanti. Pertanto, lo sforzo educativo dell'Istituto ha per obiettivi:

- la formazione umana dell'Allievo per prepararlo alle funzioni di Comando;
- la preparazione tecnico-professionale sotto il profilo fisico, sportivo, militare e culturale.

I piani di studio (Allegato M) prevedono pertanto:

- una parte a fattor comune di tutti i Corsi, necessaria per uniformare la preparazione di base a carattere militare degli Allievi (Arte Militare, Armi, Tiro, Addestramento ginnico-sportivo, Istruzione formale, Regolamenti, Lingue straniere, ecc.);

- una parte differenziata in relazione alle specifiche esigenze formative dei singoli Corsi e dell'indirizzo universitario prescelto. Un congruo periodo di tempo è dedicato all'addestramento pratico, i cui momenti più significativi sono costituiti dal 1° e 2° campo d'Arma, aventi lo scopo di abilitare tutti gli Allievi al comando del plotone di fanteria meccanizzata e della pattuglia da combattimento.

Al termine del biennio gli Allievi sono nominati Sottotenenti ed avviati alla frequenza della Scuola di Applicazione.

I corsi applicativi — di durata biennale — perseguono i seguenti obiettivi formativi:

- dare agli Ufficiali Allievi una solida preparazione tecnico-professionale, necessaria per assumere con piena capacità il comando delle minori unità;

- fornire una preparazione culturale, sia nel settore scientifico, sia in quello umanistico, oggi più che mai indispensabile per espletare bene le funzioni di comando nell'attuale contesto tecnico e sociale, nonché quale base per svolgere in futuro studi di ordine superiore;

- consolidare le qualità morali e di carattere, peculiari del Comandante ad ogni livello;

- migliorare, attraverso la pratica dell'educazione fisica e dello sport, le qualità fisiche dei giovani Ufficiali, sviluppandone l'attitudine al rischio.

Conseguentemente, le attività didattiche si articolano nei cinque principali settori seguenti, secondo i piani di studio riportati nell'Allegato N:

- *culturale*: comprendente materie a fattor comune quali Storia, Geografia Militare, Sociologia, Diritto Pubblico, Lingue straniere;

- *scientifico*: comprendente materie universitarie proprie delle facoltà di Ingegneria, Scienze dell'Informazione e Scienze Politiche, ripartite nei diversi anni di studio;

- *tecnico-militare*: comprendente Arte Militare, Balistica, Automobilismo e Carrismo, Armamenti Terrestri, Topografia;

- *istruzioni teorico-pratiche*: concernenti l'impiego tecnico-tattico delle minori unità, compresi gli aspetti della cooperazione interarma, svolti in gran parte sul terreno nel corso dei campi d'Arma che si effettuano al termine del 1° e del 2° anno, ciascuno della durata di un mese (di norma, luglio).

Le attività svolte sono differenziate a seconda dell'Arma di appartenenza e tendono a completare ed approfondire la formazione del Comandante di plotone e del Sottocomandante di batteria, fornendo anche orientamenti sulle funzioni proprie del livello ordinativo superiore;

- *ginnico-sportivo*: che prevede attività di base (ginnastica, nuoto, difesa personale) ed attività complementari (equitazione, scherma, tennis, giochi di squadra).

A conclusione del biennio applicativo gli Ufficiali partecipano al Corso Tecnico Applicativo presso le Scuole di Arma per un periodo di circa tre mesi e mezzo, comprendente istruzioni teoriche e pratiche specifiche dell'Arma di appartenenza che perseguono differenti obiettivi.

In particolare, per gli Ufficiali di:

- Fanteria e Cavalleria: il completamento della formazione del Comandante di pattuglia e di plotone rinforzato, nonché l'acquisizione del brevetto di «Pattugliatore Scelto»;

- Artiglieria: la formazione del subalterno di batteria e l'acquisizione delle nozioni fondamentali relative agli altri compiti del subalterno nell'ambito del Gruppo;

- Genio: il completamento della formazione del Comandante di plotone del Genio Pionieri e delle altre specialità, la formazione del Comandante delle varie unità di lavoro e del Vice Comandante di compagnia;

- Trasmissioni: la formazione del Comandante di unità elementare radio e ponti radio, del Comandante di unità di impiego e del Vice Comandante di compagnia;

La necessità, ormai indilazionabile, di adeguare ad un prossimo futuro sempre più complesso la preparazione di base dell'Ufficiale, ha suggerito a partire dal 1984, allo SM dell'Esercito di impostare una nuova politica della formazione fondata su:

- un razionale sfruttamento delle peculiari attuali caratteristiche dei giovani che scelgono la carriera militare, anche al fine di far loro realizzare istanze ed aspettative;

- un filo conduttore che accompagni le loro scelte e la loro preparazione lungo direttrici culturali e professionali adeguate allo sviluppo sociale e tecnologico della società e delle Forze Armate;

- un'esaltazione delle qualità fisiche, morali e di carattere che devono permeare di spirito militare, senso di responsabilità e di gusto del comando chi ha scelto la professione dell'Ufficiale.

La soluzione adottata persegue, in sostanza, l'obiettivo di disporre di Ufficiali in possesso di un livello culturale che li qualifichi nelle loro funzioni dirigenziali, e ne faciliti i rapporti con la Società, sia allargando il loro prestigio sociale, sia favorendo il riconoscimento formale della qualificazione acquisita.

La contemporanea ottimizzazione e razionalizzazione degli studi militari assicura agli Ufficiali diplomati dalle Scuole di Formazione di base la possibilità di svolgere i compiti che saranno loro assegnati nell'immediato, e — in prospettiva — di costituire un sicuro background per gli studi e gli incarichi successivi.

Gli interventi formativi sono di tipo indotto e di tipo diretto: quelli indotti derivano innanzitutto dal prestigio e dalla eccezionale for-

za della tradizione che promana dalle sedi e dalla storia dei due Istituti, ovvero dalla dimensione culturale di tali istituzioni formative, quelli diretti sono desumibili dagli obiettivi formativi precedentemente indicati; la loro combinazione riesce, nella gran parte dei casi, a conseguire risultati più che buoni ed a permeare di uno «stile» inconfondibile i giovani diplomati che pur hanno provenienza sociale, regionale, culturale e spinte motivazionali iniziali assolutamente eterogenee.

5.1.2 Corsi presso la Scuola di Guerra

Il corso di Stato Maggiore è frequentato da tutti i Capitani delle Armi e costituisce l'ultimo momento formativo comune ed obbligatorio; il piano di studio è stato riportato nell'Allegato O.

Lo scopo che il corso si prefigge è quello di elevare, uniformandola, la preparazione professionale degli Ufficiali frequentatori ai fini del loro successivo impiego in Comando di Reparto e del loro graduale inserimento nell'attività di funzionamento dei Comandi. In sintonia con tali scopi, i principali obiettivi didattici da perseguire consistono nell'acquisizione di:

- capacità di impiegare gli strumenti necessari per l'attività di comando e organizzativa, dal livello di Battaglione a quello di Brigata;
- conoscenza approfondita dell'Organizzazione militare, per la parte relativa all'Esercito e conoscenza generale per quanto attiene a:
 - * organizzazione di altre Forze Armate;
 - * problemi della difesa civile e militare dello Stato ed agli organismi ad essa preposti;
 - * organizzazioni internazionali.

Inoltre, ed a fattor comune con il Corso Superiore di SM, tende alla formazione di una mentalità dinamica e reattiva, caratterizzata da:

- abitudine a reagire prontamente ed adeguatamente ad ogni nuova situazione per non lasciarsi sopravanzare dagli avvenimenti;

- abitudine ad operare con metodo, responsabilità, sia individualmente, sia in gruppi di lavoro funzionali;

- abitudine ad agire con il massimo di autonomia ed iniziativa entro definite sfere di competenza, senza trascurare di promuovere comportamenti fondati sulla lealtà, la reciproca fiducia, il coraggio della responsabilità ed i vincoli di cameratismo.

Il Corso Superiore di SM (piano di studio in Allegato P) è frequentato da un numero limitato di Ufficiali Superiori (50 all'anno) — selezionati per corso di Accademia — attraverso un concorso per titoli ed esami, due anni dopo aver superato il Corso di SM. Persegue la finalità di elevare ulteriormente la preparazione di un'aliquota di Ufficiali che abbiano frequentato il Corso di SM al fine di abilitarli ad assolvere incarichi di rilievo nell'ambito degli Organi Centrali, degli Alti Comandi periferici e delle Grandi Unità e di concorrere alla loro formazione di Comandanti.

I traguardi da perseguire si traducono nella:

- formazione di base del futuro Ufficiale di SM e Comandante, mediante la caratterizzazione in senso operativo e decisionale di tutto l'insegnamento;

- acquisizione delle nozioni indispensabili per concorrere allo svolgimento di attività inerenti ai problemi nazionali ed internazionali ed alle situazioni socio-economiche e culturali di maggiore rilievo.

Presso la Scuola di Guerra l'insegnamento si ispira ai seguenti principi:

- concretare sempre in applicazioni pratiche le nozioni teoriche;

- ridurre al minimo le attività di «routine», a beneficio di quelle che richiedono impegno decisionale;

- porre i frequentatori di fronte a problemi reali, con le implicazioni e le difficoltà conseguenti;

- esaltare la fiducia in se stessi e l'importanza della iniziativa (specie in riferimento a situazioni caratterizzate da carenza di ordini esaurienti e specifici, valutando positivamente ogni soluzione che sia frutto di un corretto processo logico);

- garantire la sicura padronanza degli elementi essenziali della regolamentazione, condizione fondamentale per assicurare flessibilità, semplicità e rapidità nell'attività decisionale;

- fondere gli insegnamenti delle singole materie in un contesto interdisciplinare ed interforze da realizzare principalmente nell'ambito delle esercitazioni.

Tali principi si realizzano nei metodi di insegnamento adottati, che hanno subito, in questi ultimi anni, un continuo aggiornamento in armonia con l'evolversi delle moderne tecniche didattiche. Oggi è in uso una metodologia molto articolata, con tecniche di insegnamento diversificate in relazione al tipo di corso svolto, alla materia trattata, alle diverse condizioni di insegnamento (lezioni a livello corso, semicorso, sezione) e con metodi che vanno dalla lezione di tipo tradizionale all'insegnamento dialogico ed interdisciplinare. In particolare le più utilizzate forme di insegnamento sono le seguenti:

- *lezioni teoriche:*

tendono a favorire il livellamento di base dei frequentatori ed il loro graduale inserimento nell'attività didattica, contribuendo a stabilire un appropriato rapporto dialogico docenti/discenti; vengono impartite a livello di corso, semicorso, sezione e gruppi di lavoro e sono comunque sempre finalizzate alle successive fasi applicative.

- *esercitazioni:*

le esercitazioni da svolgere (EQ, EPC, EC) perseguono i seguenti scopi:

- * esercitazioni con i Quadri (EQ): esercitare gli Ufficiali frequentatori a risolvere, sotto il profilo concettuale ed organizzativo, problemi di natura tattica, logistica ed informativa a livello C.A., B. e gr.tat. applicando correttamente ed a ragion veduta le procedure di lavoro proprie di uno SM (metodo).

- * Esercitazioni per Posti di Comando in aula (EPC):

- ** esercitare gli Ufficiali frequentatori ad assolvere funzioni di comando e compiti di SM nell'ambito delle Unità;

** consentire concreta esperienza nella tecnica di lavoro di uno SM in operazioni;

** esaminare particolari aspetti dell'attività che costituisce tema di esercitazione.

* Esercitazioni di Condotta (EC):

** stimolare negli Ufficiali frequentatori la capacità di decidere ed organizzare con chiarezza di idee, semplicità e rapidità in situazioni via via più complesse e con progressiva riduzione del tempo disponibile.

* Conferenze Integrative:

hanno lo scopo di approfondire le conoscenze dei frequentatori in determinati settori delle materie nel cui ambito sono svolte e di aggiornarli su problemi ed argomenti di particolare significato tecnico-professionale. Sono organizzate in modo che il 50% del tempo disponibile sia dedicato ai quesiti ed all'approfondimento degli aspetti più interessanti.

* *Seminari:*

hanno lo scopo di approfondire la ricerca, lo studio e le relative applicazioni in campo militare di particolari argomenti relativi ad alcune materie soggette a continua evoluzione (Sociologia, Scienza dell'Organizzazione, Informatica e Ricerca Operativa, Gestione del Personale), vengono presentati e condotti dai Titolari di Cattedra interessati i quali si avvalgono, per la trattazione specifica, di eminenti personalità civili e militari nel campo scientifico, industriale, economico e sociale.

I frequentatori del Corso Superiore partecipano anche ad esercitazioni NATO per acquisire concrete esperienze nel lavoro degli SM in attività riproducenti la realtà operativa nazionale ed interalleata. Nel corso dell'anno sono altresì programmate per entrambi i corsi alcune visite tendenti ad:

- ampliare le conoscenze dei frequentatori, sia nel campo dei materiali più significativi, sia sulle possibilità operative e di impiego delle varie Armi dell'Esercito;

- far conoscere i mezzi, i materiali e le procedure di coman-

do e controllo di alcune fra le più significative componenti operative e logistiche delle Forze Armate;

- far prendere visione delle più interessanti realizzazioni in campo operativo e tecnico a livello di Forze Armate;
- far conoscere alcune industrie di rilevanza nazionale operanti anche nel campo militare.

È altresì prevista una serie di ricognizioni che hanno lo scopo di:

- addestrare i frequentatori ed apprezzare con rapidità e precisione la relazione fra la rappresentazione cartografica e la realtà;
- permettere, attraverso lo studio del terreno, di risolvere, con visione realistica, i problemi di ordine tattico e logistico relativi allo sviluppo di EQ, EPC, ed EC;

• esercitare i frequentatori a svolgere compiutamente tutte le operazioni inerenti all'effettuazione delle ricognizioni stesse. La ristrutturazione degli studi presso la Scuola di Guerra, avvenuta alla fine degli anni '70 ha mutato radicalmente la filosofia posta a base dell'attività dell'Istituto; essa ha infatti inserito la frequenza del Corso di SM nell'iter formativo obbligatorio degli Ufficiali dell'Esercito sortendo due risultati di grande rilievo, politico e culturale: ha sfatato la sensazione largamente diffusa che la frequenza alla Scuola di Guerra fosse, di per sé, un fatto elitario ed ha notevolmente elevato il livello culturale medio degli Ufficiali dell'Esercito.

Anche il Corso Superiore di SM, cui — peraltro — continua ad accedere, per concorso per titoli ed esami, un ristretto numero di Ufficiali, ha mutato profondamente i programmi d'insegnamento, specie per quanto riguarda la formazione manageriale e la cultura generale i cui argomenti sono stati incrementati ed approfonditi, e l'attività congiunta interforze che ha assunto un rilievo molto più marcato che nel passato.

Gli adeguamenti cui si è accennato hanno consentito di colmare gravi lacune esistenti nel precedente iter formativo ed attualmente, anche sulla base dei risultati derivanti da un'esperienza plurennale, sembra lecito affermare che le nozioni impartite presso la SGE

consentono gli Ufficiali di assolvere più che decorosamente ai compiti che vengono loro assegnati dopo la frequenza dei corsi di SM. Quanto alle capacità di motivare i frequentatori, la frequenza del corso di SM, costituendo un passaggio, seppure obbligatorio, altamente qualificante nella vita dell'Ufficiale in quanto lo inserisce, spesso dopo anni di «routine» nell'ambito dei reparti, in un mondo ricco di stimoli culturali, di sfide intellettuali, che può aprire nuove prospettive di carriera anche a chi aveva temporaneamente sopito certe aspirazioni, persegue per la massa degli Ufficiali anche questo scopo assolutamente non marginale.

La frequenza del Corso Superiore continua, come nel passato, a svolgere questo effetto motivazionale in modo eccezionale, infatti c'è la consapevolezza da parte dell'Ufficiale vincitore del concorso di essere entrato a far parte di un'élite professionale e culturale cui saranno assegnati, per il prosieguo della carriera, incarichi di grande responsabilità e prestigio e dalla quale sarà tratta la massa degli Ufficiali Generali.

Le leve motivazionali più utilizzate sono riconducibili alle possibilità di:

- sfruttare a fondo l'opportunità di seguire studi professionali e generici;
- acquisire vantaggi di carriera mediati ed immediati;
- cambiare, una volta concluso l'intero ciclo, la qualità della vita professionale (impiego in incarichi di responsabilità, possibilità di impiego all'estero, maggiori gratificazioni derivanti dal lavoro).

5.2 Marina

Anche nell'ambito di tale F.A. la formazione di Quadri avviene secondo i criteri già indicati per l'Esercito, quindi l'esposizione seguirà la medesima tipologizzazione.

5.2.1 Corsi presso l'Accademia Navale

L'Accademia Navale persegue finalità formative di ordine mora-

le, culturale e professionale. Nel quadriennio di base vi si impartiscono insegnamenti teorici ed istruzioni di carattere militare e nautico; i primi, per il Corpo di Stato Maggiore (vds. Allegato Q), prevedono la frequenza dei corsi universitari inseriti nel piano di studio di Scienza dell'Informazione e portano l'Allievo a sostenere tutti gli esami previsti a meno di 4-5 e della tesi. A tali studi si aggiungono quelli di materie scientifiche e cultura generale e manageriale indispensabili per esplicare in modo adeguato le funzioni professionali, nonché le lingue straniere.

Tali attività sono integrate dalle crociere di istruzione a bordo delle navi scuola, durante le quali, oltre a perfezionare l'addestramento nel campo marinaresco, nautico ed, in genere, professionale, si sviluppa e si consolida l'amore per il mare, si allargano orizzonti e idee, e, a contatto con altri Paesi e genti straniere si acquista maggior disinvoltura e sicurezza di sé e si impara a considerare con più riflessione i problemi della Nazione e della Marina.

I primi due anni di Corso sono frequentati quali Allievi Ufficiali, il terzo anno i giovani sono nominati Aspiranti e dall'anno accademico 1963/64, l'ultimo anno viene effettuato con il grado di Guardiamarina.

L'accademia Navale costituisce oltre che un Istituto di formazione prestigioso, anche una scuola di carattere e di stile nella quale i giovani sono preparati, giorno per giorno, ad una vita di disciplina, di sobrietà, di subordinazione degli interessi personali a quelli del servizio, di devozione al dovere e di responsabilità.

Tutta l'attività dell'Accademia tende a motivare i giovani che attraverso selezioni molto severe sono stati ammessi alla frequenza dei corsi, seguendo dei principi basilari dell'attività educativa e formativa: che la sanità di corpo e di mente sono indispensabili per il perfetto assolvimento dei propri compiti e che il maggior rendimento si ottiene attraverso una disciplina che alla fermezza unisca giustizia ed umanità.

Come nell'Esercito, i risultati conseguiti anche in questo particolare settore non lasciano dubbi circa la bontà dei principi motivazionali ed educativi prescelti: gli Ufficiali della Marina Militare han-

no, da sempre, rappresentato il Paese con grande dignità in qualsivoglia circostanza, in ogni parte del mondo.

Dopo un periodo di imbarco di alcuni anni gli Ufficiali di Marina proseguono l'iter formativo di base frequentando, presso l'Accademia Navale, il Corso Superiore che persegue i seguenti scopi:

- integrare la formazione professionale comune a tutti gli Ufficiali di Stato Maggiore fornendo loro, a consolidamento dell'esperienza maturata durante l'imbarco, le conoscenze di carattere professionale non ancora acquisite e necessarie per poter espletare a bordo il compito di «Ufficiale in Comando di Guardia»;

- richiamare alcune nozioni di carattere scientifico atte ad ottenere una più agevole comprensione iniziale delle materie oggetto dei successivi Corsi di Abilitazione;

- fornire alcune nozioni di carattere giuridico-amministrativo atte a completare la preparazione professionale degli Ufficiali di Stato Maggiore.

Il corso, della durata di 10 settimane (piano di studio in Allegato R) è propedeutico alla frequenza, immediatamente successiva, dei vari Corsi di Abilitazione — della durata di 5 mesi — che fanno acquisire ai TV neopromossi le conoscenze necessarie a svolgere, nell'ambito della branca cui sono stati assegnati, funzioni direttive relative all'impiego dei mezzi, all'addestramento del personale ed al mantenimento in efficienza dei materiali.

Nell'Allegato S sono stati riportati i piani di studio dei Corsi di Abilitazione ad alcune significative specializzazioni (Mine e Dragaggio, Telecomunicazioni e Informazioni Operative e di Combattimento, Sommergibili, Direttori di Tiro, Antisommergibili).

5.2.2 Corso presso l'Istituto di Guerra Marittima

Presso l'Istituto di Guerra Marittima solo un'aliquota di Ufficiali Superiori designati dallo SM della Marina frequenta il Corso Superiore di SM, che costituisce anche per tale F.A. l'ultimo momento formativo istituzionale.

Il corso persegue i seguenti scopi:

- perfezionare la preparazione professionale dei frequenta-

tori per l'assolvimento dei compiti di Comando, delle funzioni direttive e degli incarichi nell'ambito degli SM (di F.A., interforze e NATO);

- fornire conoscenze specifiche nei fattori di ordine strategico-politico, economico, sociale e giuridico che influenzano le soluzioni dei problemi militari;

- lo studio di problemi particolari disposti dal Capo di SM della Marina.

Il piano di studio del Corso Superiore, della durata di nove mesi, è riportato nell'Allegato T. Come si evince dal suo esame lo spazio dedicato alla cultura generale in senso ampio ed alla cultura manageriale assume un considerevole spessore in relazione agli scopi che il Corso si prefigge di perseguire.

In linea di massima, per quanto riguarda le modalità di insegnamento, le metodologie didattiche e le forme d'insegnamento, valgono le considerazioni già fatte a proposito dell'analogo Corso svolto presso la Scuola di Guerra dell'Esercito.

D'altro canto, anche se l'auspicato processo di unificazione delle tre Scuole di Guerra di F.A. è ancora in fase di studio, una sorta di allineamento di scopi, di programmi e di didattica è stata compiuta, oltre naturalmente al cosiddetto periodo di «attività congiunta».

È opportuno ora svolgere qualche considerazione sulle modalità adottate dalla Marina per avviare gli Ufficiali alla frequenza del Corso Superiore di SM.

Il criterio adottato per la selezione dei partecipanti al Corso di SM non sembra del tutto razionale rispetto agli obiettivi di questo stadio formativo. L'assenza di un formale concorso di ammissione e la sua mancata estensione all'intero corso di accademia restringono la selezione all'applicazione di criteri legati ad una disponibilità residuale da impegni operativi o di staff, con la conseguenza di sacrificare il rendimento formativo rispetto alle performance attese.

In tal modo, in assenza di qualsivoglia criterio meritocratico, può verificarsi che molto delle energie spese dalla Forza Armata per

impartire nozioni utilizzabili, per lo più, a livelli dirigenziali, rimangano inutilizzate qualora la massa dei frequentatori non riesca, nel prosieguo della carriera, a raggiungere gradi dirigenziali. Ciò comporta un'ulteriore diseconomia curriculare, in quanto, se la scelta degli Ufficiali da avviare all'Istituto di Guerra Marittima prescinde da valutazioni riguardanti il loro profilo di carriera, la Marina rischia, al limite estremo del ragionamento, di disporre di Ufficiali dei livelli dirigenziali che non hanno ricevuto, almeno durante il percorso istituzionale, le nozioni indispensabili per incarichi a tali livelli.

È chiaro che in tale contesto le leve motivazionali connesse, come per l'Esercito, a vantaggi di carriera immediati e mediati, per la F.A. in esame perdono di significato, almeno in alcuni casi; permangono invece quelle legate alle caratteristiche culturali e di status dell'istituzione formativa.

5.3 Aeronautica

Anche presso l'Aeronautica l'iter formativo istituzionale si sviluppa secondo percorsi obbligatori, a contenuti tecnico-professionali differenziati.

Nel caso di questa Forza Armata c'è da aggiungere che fino al grado di Tenente Colonnello compreso, l'addestramento tecnico operativo dei Piloti è realmente permanente, secondo percorsi standard nazionali e NATO legati all'esigenza di mantenere l'attitudine al combattimento il più a lungo possibile.

5.3.1 Corsi presso l'Accademia Aeronautica

L'Accademia Aeronautica impartisce un'istruzione di base tesa a sviluppare nei giovani la capacità di organizzazione logica del pensiero e dell'espressione, scritta ed orale, nonché l'attitudine all'analisi ed alla sintesi che, unitamente ad una solida preparazione nei settori specifici di impiego e ad una approfondita conoscenza delle problematiche organizzative, logistiche e tecnico-operative della Forza Armata, consenta loro di affrontare, con serietà e com-

petenza, i momenti decisionali dell'attività di Comandanti cui sono destinati.

A tale scopo viene sviluppata:

- una preparazione militare teorica e pratica articolata, per gli Allievi del Ruolo Naviganti (Piloti e Navigatori), su tre anni di Corso Accademico ed uno di Corso di Perfezionamento della durata di sei mesi.

- una preparazione scientifica di base, corrispondente al biennio di Ingegneria, svolta nei primi due anni di Corso, intesa a fornire le conoscenze necessarie ad affrontare i successivi studi dell'area tecnico-professionale;

- una preparazione tecnico-professionale intesa a consentire l'apprendimento dei principi di funzionamento dei sistemi d'Arma;

- una preparazione di cultura generale tendente a stimolare l'interesse a comprendere i problemi di natura sociale, politica ed economica, per un più proficuo inserimento nella società, ed a sviluppare le capacità potenziali di Comandante, coerenti con l'odierna configurazione delle FF.AA.

Per ampliare i confini delle conoscenze degli Allievi e per tenerne sempre più vivo l'interesse nei confronti delle discipline oggetto dello studio quotidiano, vengono, inoltre, svolte conferenze in quei campi per cui non è possibile pianificare cicli organici di lezione. La migliore organizzazione didattico-funzionale e, nel contempo, il più proficuo coordinamento, sia dei programmi di studio sia delle metodologie di insegnamento, sono perseguiti con il raggruppamento delle discipline affini, per contenuto e/o per finalità, nei seguenti Dipartimenti:

- scienze di base;
- scienze applicate al volo;
- scienze sociali e politiche;
- formazione militare dirigenziale.

I piani di studio adottati sono stati riepilogati nell'Allegato U. La scelta metodologica fatta dall'A.M. prevede di esaurire gli studi universitari nei primi due anni di Corso e di dedicare gli altri due alla formazione dei Piloti; a fattor comune per i quattro anni

di Corso, la formazione militare e dirigenziale, che pur privilegiando gli aspetti militari della cultura manageriale, costituisce una costante dell'itinerario formativo, non solo iniziale.

Gli aspetti motivazionali hanno largo spazio nell'azione formativa del quadriennio accademico e trovano quale elemento conduttore la passione per il volo che accomuna e muove i giovani aspiranti alla scelta dell'ingresso in Accademia Aeronautica e li accompagna per tutto il resto della carriera, tant'è che i casi di esodo nei gradi intermedi sono per lo più riconducibili alla sopraggiunta impossibilità di continuare a svolgere l'attività di volo presso i Reparti connessa con l'esigenza di avviare gli Ufficiali all'impiego in incarichi di staff a livello centrale o periferico.

5.3.2 Corsi presso la Scuola di Guerra Aerea

Il Corso normale è frequentato da tutti i Capitani provenienti dai corsi regolari e persegue lo scopo di sviluppare le capacità e le conoscenze culturali e tecnico-professionali necessarie per esercitare le funzioni di Comandante di Gruppo o funzioni equivalenti e di Ufficiale di Stato Maggiore a livello esecutivo (piano di studio in Allegato V).

Il Corso ha la durata di sei mesi, comporta il superamento di esami finali e prevede anche la partecipazione a due viaggi di istruzione, uno in Italia ed uno all'estero.

La metodologia didattica ricalca quella già esaminata e commentata allorché si è trattato della Scuola di Guerra dell'Esercito. Il Corso Superiore è anch'esso obbligatorio per tutti i Ten. Col. ed ha lo scopo di sviluppare le capacità e le conoscenze culturali e tecnico-professionali necessarie per esercitare le funzioni di Comandante di Stormo, o funzioni equivalenti, e di Ufficiale di Stato Maggiore a livello direttivo.

In particolare il Corso tende a:

- elevare il livello delle conoscenze militari generali e tecnico-professionali ritenute indispensabili per un corretto svolgimento dell'attività di Comando e di Stato Maggiore;

- fare acquisire una metodologia omogenea di programmazione e di impiego delle risorse;
- individuare, per ciascun Ufficiale, il grado di idoneità a svolgere funzioni di Stato Maggiore.

La metodologia adottata anche presso la SGA tende a stimolare nei frequentatori:

- la partecipazione spontanea ed interessata alle attività didattiche;
- lo scambio di esperienze;
- l'attitudine ad individuare e definire chiaramente i problemi prima di iniziare a risolverli;
- la propensione verso un sistematico assetto di verifica e di critica responsabile e costruttiva;
- la tendenza alla concretezza dei risultati, impiegando al meglio tutte le risorse disponibili.

Il Corso ha la durata di un anno accademico (piano di studi in Allegato W) e, come è ormai noto, prevede un periodo di attività congiunta con le altre Scuole di Guerra, nonché la partecipazione ad esercitazioni NATO.

Valgono anche per questo Istituto che, seppure sorto per ultimo, si è imposto anche nel mondo accademico fiorentino e nazionale per serietà e concretezza degli studi e per spirito innovativo della didattica, le considerazioni già accennate nei paragrafi precedenti per quanto riguarda la capacità di motivare e di conseguire gli obiettivi formativi che si propone.

5.4 Corsi comuni agli Ufficiali delle tre Forze Armate

Dopo la frequenza della Scuola di Guerra di Forza Armata non esiste un momento formativo interforze professionale-manageriale a livello intermedio.

Per la Marina, in alternativa alla Scuola di Guerra, alcuni Ufficiali, selezionati dagli Stati Maggiori, in relazione a particolari requisiti culturali, di conoscenza delle lingue ed in funzione dei presumibili futuri impieghi particolari, sono avviati alla frequenza di Scuole di Guerra estere o a corsi master presso Università od Istituti.

tuti Militari di Formazione Superiore esteri o al NATO DEFENCE COLLEGE di Roma; l'invio di tali Ufficiali non rientra nell'iter istituzionale precedentemente esaminato per ciascuna F.A.. Solo per i livelli dirigenziali sussiste la possibilità di frequentare il Centro Alti Studi per la Difesa; peraltro, il numero assai limitato di Ufficiali, per ciascuna Forza Armata, chiamato alle sessioni annuali del Centro limita — dal punto di vista quantitativo — le occasioni di scambio a fronte di una sempre più marcata esigenza di integrazione culturale ed operativa. L'argomento sarà ripreso ed ampliato quando saranno trattati gli eventuali percorsi formativi integrativi e/o alternativi.

Il Centro Alti Studi per la Difesa (CASD) è l'organismo di più alto livello nel campo degli studi militari e della difesa in genere. Il CASD ha il compito di aggiornare e completare la preparazione di Ufficiali e Funzionari delle Amministrazioni dello Stato, di grado e qualifica elevati, nel campo dell'organizzazione della difesa nazionale, promuovendo lo studio e l'approfondimento dei complessi problemi ad essa relativi, nei suoi molteplici aspetti, in un quadro unitario e globale.

L'attività del Centro è pertanto finalizzata a completare, nei futuri Capi militari e nei Dirigenti civili dello Stato, la mentalità dell'integrazione interforze ed a perfezionare la capacità di sintesi e di dialogo con il mondo esterno.

I frequentatori — designati dal Capo di Stato Maggiore della Difesa su proposta degli Stati Maggiori di F.A. e dei Dicasteri interessati — sono Ufficiali delle tre Forze Armate e dei Corpi Armati dello Stato, nei gradi di Generale di Brigata, Colonnello ed equivalenti, e Funzionari civili, aventi la qualifica di Dirigente Superiore o di Primo Dirigente. È prevista inoltre la partecipazione di frequentatori stranieri.

Essi sono ripartiti in quattro Sezioni a composizione mista.

Ciascuna sessione annuale ha la durata di nove mesi e svolge di norma da uno a quattro temi di studio, fissati dal Capo di Stato Maggiore della Difesa, che costituiscono il filo conduttore di tutta l'attività della Sessione.

Un primo approccio da parte dei frequentatori ha luogo, prima dell'inizio dell'anno accademico, attraverso la condotta di ricerche parziali individuali, che riguardano i singoli aspetti del problema generale e che hanno, tra l'altro, lo scopo di comporre un quadro di riferimento di base.

L'attività accademica del Centro si esplica essenzialmente mediante:

- lavori collegiali;
- lavori individuali;
- conferenze tenute da personalità italiane e straniere, militari e civili, seminari e tavole rotonde;
- partecipazione alle attività culturali di Istituti di studi e di ricerche del settore difesa;
- contatti con Istituti paritetici stranieri;
- viaggi di studio all'interno ed all'estero.

Gli elaboratori individuali sono illustrati e discussi in riunioni plenarie durante i primi mesi di attività presso il Centro.

La successiva attività collegiale è condotta per gruppi di lavoro di varia estensione e si sviluppa, in linea di massima, in fasi, cadenzate sulla falsariga dello sviluppo metodologico del lavoro.

Rivestono particolare importanza per lo sviluppo dei temi proposti le conferenze, i seminari e le tavole rotonde, quali preziose occasioni di aperti confronti di idee, anche attraverso franchi e vivaci dibattiti.

Quanto elaborato nel corso dell'anno accademico, è frequentemente verificato, valutato ed armonizzato con l'indirizzo del Consiglio Direttivo, nel corso di riunioni a vario livello, fino a quello, eventuale, plenario di Sessione per i traguardi fondamentali.

Sempre nel quadro della formazione globale dei frequentatori, i viaggi di studio in Italia ed all'estero, con visite ad Enti civili e militari e ad industrie, completano la conoscenza della realtà nazionale e consentono una verifica sul posto delle realtà sociali, economiche e militari di altre Nazioni.

Nell'ambito di tali visite rivestono particolare significato gli incontri con gli Istituti paritetici di altri Paesi.

I frequentatori del CASD possono essere incaricati di collaborare col CeMiSS in relazione alle loro esperienze professionali.

Nell'Allegato X sono stati riportati i temi assegnati nel decennio 1981-1990.

La metodologia adottata al CASD per la risoluzione di problemi politico-strategici — quali sono quelli connessi con i temi assegnati — si sviluppa in 4 «passi».

Il 1° passo prevede l'analisi e la definizione del campo d'indagine in termini di:

- * variabili determinanti il problema;
- * finalità dello studio;
- * vincoli e limiti;
- * fattori pertinenti.

Lo studio di tali elementi — che può essere condotto per Sezione o per gruppi di Sezioni — è di basilare importanza per il successivo lavoro di Sessione. Si tratta di definire gli «elementi guida» per tutta la durata del Corso e cioè:

- * quesiti ai quali dare concreta risposta nell'elaborato;
- * struttura dell'elaborato;
- * programma annuale di lavoro, che fissa le fasi dell'elaborato, i compiti delle Sezioni o dei gruppi di lavoro, del «Gruppo Redazionale» e del Consiglio Direttivo.

Tali elementi sono, o possono essere, perfezionati successivamente nel corso dell'anno, in relazione al perseguimento dei singoli traguardi parziali.

Il 2° passo riguarda l'esame della situazione, che si sviluppa secondo la seguente successione logica:

- esame dei fattori pertinenti ed eventuale loro integrazione e completamento;
- valutazione della loro pertinenza al tema e della loro influenza ai fini dello studio;
- formulazione di deduzioni parziali (criteri ed orientamenti).

Il 3° passo si riferisce all'individuazione delle ipotesi evolutive e dei lineamenti di soluzione.

Per il suo sviluppo occorrono:

- iniziativa e capacità di problem solving creativa, oltre al valido supporto documentale;
- previsione ragionata e verificata criticamente per filtrare gli sforzi creativi, ma anche per non seguire gli schemi tradizionali;
- individuazione delle «risposte» da adottare in armonia ai «quesiti» posti nell'analisi del tema.

Il 4° passo riguarda la valutazione delle soluzioni e la definizione delle misure da adottare.

Si tratta del passo cruciale dove vengono tirate le fila di tutto il lavoro. Occorre principalmente verificare che le soluzioni individuate siano rispondenti al tema e le più complete possibili. Il loro grado di approfondimento deriva dal come sono stati posti i quesiti. Nel corso dell'anno accademico l'aggiornamento e la preparazione dei frequentatori sono integrati da attività culturali.

In particolare, mediante conferenze di personalità di spicco, si tende ad arricchire il bagaglio culturale in vari settori di interesse militare e civile. Tavole rotonde e seminari, con la partecipazione di esperti esterni al Centro, hanno inoltre lo scopo di individuare tutti i possibili elementi di interesse specifico al tema collegiale.

I frequentatori presenziano, inoltre, a conferenze, presso organismi esterni quali: Archivio Disarmo, Istituto Affari Internazionali, LUISS, Comitato Atlantico, Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale, Accademia Nazionale dei Lincei.

Nell'ambito dell'attività istituzionale sono effettuati annualmente tre viaggi in Italia; con gli obiettivi di:

- promuovere, attraverso contatti diretti con i maggiori Comandi Operativi aereo-terrestri e con importanti complessi industriali, la conoscenza dei problemi della difesa dell'area Nord-Est ed acquisire dati in merito alle tecnologie produttive più avanzate, mediante visite a complessi industriali;
 - ampliare la conoscenza dei problemi specifici dell'area meridionale, soprattutto sotto l'aspetto aeronavale;
- ed un viaggio all'estero, con l'obiettivo di allargare l'orizzonte culturale dei frequentatori, mettendoli direttamente a contatto con diverse realtà socio-economico-militari.

6. CONCLUSIONI

Al termine dell'analisi effettuata sembra opportuno fare un accenno circa l'incidenza dei momenti formativi sulla valutazione dell'idoneità degli Ufficiali all'avanzamento ai gradi successivi ed ai criteri posti a base di tale valutazione.

L'avanzamento e la valutazione degli Ufficiali sono regolati dalla Legge 12 novembre 1955, n. 1137. Tale norma stabilisce che l'Ufficiale per «l'avanzamento al grado superiore deve possedere i requisiti morali, fisici, di carattere, intellettuali, di cultura, professionali necessari per bene adempiere le funzioni del nuovo grado». La valutazione dei citati requisiti — per le promozioni a scelta — è effettuata, sulla base di elementi risultanti dalla documentazione caratteristica, dalle Commissioni di Avanzamento. A tal fine le Commissioni (Superiore od Ordinaria, a seconda del grado rivestito dal valutando), una volta giudicato idoneo l'Ufficiale, attribuiscono un punteggio ed in base ad esso compilano una graduatoria di merito.

Per gli Ufficiali fino al grado di Colonnello sono assegnati punteggi da uno a trenta per ciascuno dei seguenti complessi di elementi:

- qualità morali, di carattere e fisiche;
- qualità professionali: benemerenze e comportamento in guerra, qualità professionali dimostrate durante la carriera, con particolare riguardo all'esercizio del comando;
- qualità intellettuali e di cultura, con particolare riguardo ai risultati di corsi, esami, esperimenti.

Per gli Ufficiali Generali il punteggio è unico in quanto gli elementi suindicati sono considerati nel loro insieme.

Come emerge dai sintetici elementi riportati, la valutazione per l'avanzamento dell'Ufficiale è condizionata, in prima approssimazione, almeno per 1/3 dai risultati dei corsi, degli esami e degli esperimenti e quindi, in buona sostanza, dai risultati dei corsi istituzionali dell'iter formativo.

Ciò è ancora più vero, da alcuni anni a questa parte, in quanto mentre per la valutazione delle qualità professionali, essendo ve-

nuto a mancare il riscontro dei comportamenti in guerra, è difficile discriminare tra valutazioni in comando analoghe e spesso appiattite verso l'alto, per cui i risultati dei vari stadi formativi sono divenuti gli unici momenti nei quali gli Ufficiali sono posti in posizioni relative derivanti da valutazioni realmente oggettive (scrutini ed esami).

Ciò posto risulta evidente come il «peso» dei risultati scolastici addirittura trascenda, in sede di valutazione, il ruolo che gli è stato affidato dal Legislatore e costituisca in realtà un elemento assolutamente determinante nella formulazione delle graduatorie di merito degli idonei all'avanzamento.

4. SCENARI DI RIFERIMENTO E CAMBIAMENTI NEI RUOLI

1. PREMESSA

Il presente capitolo esamina l'evoluzione degli scenari ed i processi di cambiamento nei ruoli dell'organizzazione militare, assumendo come base lo sviluppo prevedibile delle tendenze in atto.

Ai fini della nostra indagine faremo riferimento a scenari che siano:

- pertinenti alle strategie di sicurezza, di difesa e militari;
- caratterizzati da tendenze in atto, in via di consolidamento, evitando di delineare astratti futuri alternativi.

La rilevanza degli scenari per le politiche di formazione deriva dalla considerazione che le decisioni inerenti la programmazione curriculare hanno una valenza strategica, in quanto, tra l'altro, tendono a formare figure professionali che opereranno in contesti in parte diversi da quelli attuali.

Gli ultimi avvenimenti hanno evidenziato un'accentuata discontinuità nell'evoluzione delle variabili di contesto, con l'emergere di scenari nuovi, di cui non si riesce a percepire le possibili evoluzioni, anche di breve periodo.

Ciò impone una rilevante flessibilità dell'Organizzazione, delle professionalità e della programmazione curriculare, che permetta non solo di leggere, filtrare ed interpretare i segnali, anche deboli, e le sollecitazioni derivanti da scenari in continuo movimento, ma anche di elaborare risposte flessibili, aperte, integrate.

2. SCENARI SOCIALI

a. *Evoluzione della società italiana ed il problema dei giovani*

Al di là della definizione della società industriale avanzata, post-industriale, post-moderna o di servizi, con la quale si può etichet-

tare l'odierna società italiana o prossima futura, si possono rilevare alcune consolidate tendenze:

- l'Italia presenta fasce di sviluppo culturale, sociale ed economico ancora fortemente differenziate; fenomeno che tenderà a permanere, se non ad accentuarsi, per l'integrazione nella comunità nazionale dei futuri flussi migratori;

- la crisi dei valori ideologici tradizionali (Patria, religione, famiglia, autorità, ecc.) non può essere considerata come un punto di arrivo di un'evoluzione consolidata, bensì come una fase transitoria destinata ad essere superata;

- la diffusione della criminalità organizzata, che tende ad internazionalizzarsi ed a mascherarsi dietro attività economiche lecite;

- il benessere economico (già raggiunto da larghe fasce della società) è generalmente considerato un fatto acquisito e irrinunciabile (o per altro verso, assolutamente da acquisire), anche se non costituisce, almeno per i giovani, l'unico obiettivo da perseguire;

- appare in crescita la domanda di partecipazione alla vita della comunità, soprattutto da parte dei giovani;

- i valori di solidarietà e di reciproco supporto, se opportunamente sollecitati, possono farsi strada ancora oggi, tendendo a riaggregare un complesso sociale che il perseguimento esclusivo del benessere tende invece a disgregare;

- il riassorbimento delle fasce di emarginazione si presenta ancora lento e difficile, soprattutto laddove le condizioni economiche sono più disagiate e lo Stato meno riesce ad imporre la propria autorità.

In sostanza, quindi, i *Quadri militari* si troveranno ad esercitare la loro funzione di comando su uomini che, nella generalità:

- non rifiuteranno il sacrificio, quando questo sia determinato da motivazioni di cui siano intimamente convinti;

- rifiuteranno il ruolo di esecutori puramente passivi, per impegnarsi in un contributo partecipativo individuale, coerente e finalizzato;

- saranno fortemente critici nei confronti delle manifestazioni di inefficienza ed incompetenza;

- presenteranno differenziazioni molto accentuate, riguardo alla capacità di inserirsi nella vita del reparto, anche in relazione alla diversità degli skills che li caratterizzano;

- per molto tempo ancora saranno portatori di alcuni «non valori» che la «società opulenta» esprime nel suo complesso.

A tali *Quadri*, al fine di poter esercitare correttamente la funzione di comando, sarà quindi chiesta:

- una solida e razionale convinzione circa il ruolo delle Forze Armate e delle sue articolazioni interne;

- una profonda preparazione psicologica, che li ponga in grado di:

- individuare le attitudini, gli atteggiamenti mentali e i condizionamenti psicologici dei dipendenti per facilitare il loro inserimento nella realtà del reparto;

- una buona conoscenza delle diverse realtà sociali del Paese al fine di individuare i possibili condizionamenti psicologici di cui i dipendenti sono portatori;

- una forte capacità professionale generale, che consenta loro di portare il reparto ad un elevato livello di efficienza e di porsi essi stessi come esempi da imitare;

- una buona capacità di esercitare il comando mediante attribuzione di compiti ai dipendenti, esaltandone la responsabilità e l'autonomia.

b. *Pubblica opinione e mezzi di informazione*

Tra le FF.AA. e la pubblica opinione esistono essenzialmente due mezzi di contatto:

- i «media»,

- i giovani di leva, che ogni anno vengono incorporati nella misura di circa 200.000 unità e che possono farsi portavoce presso l'opinione pubblica della loro personale esperienza.

I rapporti con i «media» non sempre si sono dimostrati soddisfacenti.

Ciò ha riproposto il problema della rilevanza per l'Organizzazione militare della gestione della comunicazione esterna (ma anche di quella interna), soprattutto per quanto concerne i rapporti con i mezzi di comunicazione di massa. I processi di comunicazione assumono una particolare rilevanza, nelle situazioni di crisi e nelle fasi preliminari delle diverse forme di soluzione dei conflitti (comprese quelle militari). Si pensi, ad esempio, all'uso della comunicazione nella gestione della crisi del Golfo Persico.

Per quanto riguarda il secondo mezzo di contatto, cioè i giovani di leva, il problema consiste nel perseguire un loro elevato coinvolgimento.

Tale obiettivo non è difficile da raggiungere, purché:

- vi sia chiarezza assoluta sui fini del servizio militare e sugli obiettivi dell'attività che viene svolta (scopo fondamentale dell'esistenza delle FF.AA. in tempo di pace);
- l'attività addestrativa sia sviluppata con continuità ed efficacia;
- l'azione di comando sia polarizzata sui singoli;
- il comando, inteso esclusivamente come servizio, sia esercitato con la forza dell'esempio, con competenza e coraggio morale;
- i doveri siano sempre vincolanti per tutti, nel fermo perseguimento dei fini istituzionali;
- sia garantita a tutti una piena sfera di responsabilità individuale.

La realizzazione di tali condizioni garantisce una accentuata condivisione di obiettivi ed una solida coesione interna. In tale modo saranno i giovani di leva a diffondere nella società l'immagine di una Organizzazione militare seria, efficiente che opera in armonia ed in difesa dei valori dominanti nella società.

c. Rapporti con il mondo politico

Nella relazione tra il pianeta militare e l'universo politico hanno fino ad oggi esercitato un ruolo negativo:

- la reciproca scarsa conoscenza;

- le difficoltà di comprensione dovute alle diverse filosofie e, ancora più spesso, al differente linguaggio;

- l'incertezza e la frequente contraddittorietà degli obiettivi posti alle FF.AA.;

- i retaggi culturali, ampiamente superati dall'evoluzione del paese, ma che ugualmente condizionano valutazioni ed atteggiamenti.

Non è questa la sede per formulare soluzioni istituzionali, organizzative e comportamentali per il miglioramento di tali rapporti. Ci sembra, però, utile sottolineare l'esigenza di sviluppare alcuni requisiti dell'Organizzazione militare che possono facilitare i rapporti tra il livello politico istituzionale e quello tecnico operativo delle FF.AA..

In particolare appare utile che i *Quadri* superiori delle FF.AA.:

- abbiano del mondo politico, della sua struttura e del suo funzionamento, una conoscenza quanto più approfondita possibile;

- abbiano una conoscenza aggiornata dei problemi economici e politici, nazionali ed internazionali;

- siano in grado di esprimere i termini dei problemi e le proprie valutazioni con razionalità, chiarezza e rigore;

- possiedano infine il carattere per esporre con la necessaria fermezza le loro valutazioni in campo tecnico e professionale.

d. *Movimenti di opinione pacifisti ed antimilitaristi*

Un fenomeno caratteristico degli attuali scenari sociali dei paesi ad economia avanzata è costituito dai gruppi di pressione non istituzionalizzati, che continuano a svolgere, al di là delle tendenze estremiste, la funzione di veicolo di valori emergenti nella Società. In questa sede, l'esame, necessariamente sommario, è stato limitato ai movimenti che mettono in discussione la funzione delle Forze Armate o alcune peculiarità organizzative ed operative

Il problema, per certi aspetti, travalica le competenze del livello gestionale delle FF.AA. per coinvolgere le politiche di sicurezza e quindi il livello politico-istituzionale.

Nell'Organizzazione militare appare, però, necessaria la diffusio-

ne, peraltro già in atto, di una cultura più aperta ai fenomeni emergenti nella società civile, che metta in condizione coloro che ricoprono incarichi di comando o dirigenziali di leggere e di filtrare, governandone l'impatto, le sollecitazioni che provengono da un *environment* socio-economico sempre più complesso ed incerto. In tal senso appaiono ancora critiche le capacità di comunicazione (interna ed esterna), che permettono la trasmissione e la diffusione di una immagine dell'Organizzazione militare non distorta, ma coerente con i valori fondamentali che alimentano la sua cultura e attenta ai bisogni della società civile.

e. *Demografia e immigrazione*

Due tipi di fenomeni stanno caratterizzando le società ad economia avanzata:

a) il calo demografico;

b) la pressione immigratoria proveniente da paesi in via di sviluppo.

Tali fenomeni porteranno inevitabilmente a delle modifiche anche nella struttura socio-economica del nostro paese con ripercussioni non trascurabili sull'organizzazione delle FF.AA.

In particolare è da prevedere che:

- il gettito di leva diminuirà progressivamente sino a stabilizzarsi su un livello che oggi è difficile prevedere;
- tale diminuzione sarà almeno parzialmente compensata dall'afflusso di giovani appartenenti a famiglie immigrate, stabilmente residenti in Italia.

Le conseguenze, rilevanti per la funzione di comando, si manifesteranno essenzialmente in una notevole differenziazione culturale, sociale e religiosa fra il personale. Ciò impone l'esigenza di una leadership situazionale, flessibile e selettiva.

f. *Il problema della droga*

La diffusione della droga non sembra, fino a questo momento, essersi stabilizzata ed è probabile che per lungo tempo si riesca a

raggiungere solo obiettivi di mero contenimento del fenomeno. Ai fini militari, il problema si pone sotto un duplice aspetto:

- la lotta alla diffusione della droga nell'ambito dei reparti militari;

- la possibilità che le FF.AA. possano essere impiegate, in concorso alle forze di polizia, nella lotta al traffico di stupefacenti.

Riguardo alla prima ipotesi, appare necessario che i quadri militari siano specificatamente preparati:

- alla individuazione degli elementi «a rischio» e delle misure da prendere per la loro salvaguardia;

- nella individuazione degli elementi dediti alle droghe leggere e nel loro recupero (ove possibile);

- nella individuazione dei soggetti dediti alle droghe pesanti, eventualmente sfuggiti alla selezione psico attitudinale.

Ma, oltre questo, è di fondamentale importanza che i quadri militari:

- sappiano creare nei loro reparti un ambiente di serena operosità, che non lasci spazio a situazioni di emarginazione, che esalti i vincoli della collaborazione e del cameratismo, in modo da escludere in partenza situazioni favorevoli alla diffusione della droga;

- conoscano perfettamente i molteplici aspetti del fenomeno in modo da poter intervenire sempre tempestivamente contro ogni forma di diffusione dello stesso;

- conoscano il quadro legislativo di disciplina della lotta al fenomeno e di recupero dei tossicodipendenti.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi (il concorso alle forze di polizia nella lotta al traffico), sembra improbabile che le FF.AA. possano essere impiegate contro i trafficanti, come avviene in altri Paesi, poiché non sussistono le condizioni che giustificano la mobilitazione delle strutture militari.

L'internazionalizzazione della criminalità organizzata sviluppata intorno al business della droga può rendere possibile l'impiego delle Forze Armate in operazioni di pattugliamento di determinate zone di confine terrestre o marittimo.

Si tratta qui di un impiego militare, che sarà esaminato nel successivo paragrafo.

3. SCENARI POLITICO ECONOMICI

a. *Principali tendenze degli scenari politico-economici*

Le principali tendenze che stanno caratterizzando gli scenari politico-economici concernono:

- la globalizzazione dei mercati e del quadro competitivo delle imprese che richiede una prospettiva strategica globale, senza trascurare le contingenze locali e temporali;
- l'inasprimento del debito pubblico dei paesi in via di sviluppo nei confronti dei paesi ad economia avanzata, che produce tensioni anche nei rapporti politici tra le diverse aree dell'economia mondiale;
- la distensione est-ovest e l'inasprimento delle tensioni lungo la dimensione nord-sud che rendono probabile un ampliamento della CEE verso l'est, piuttosto che verso il sud Europa; comunque sta emergendo l'attenzione verso la europeizzazione delle economie dei paesi dell'est;
- l'instabilità politica di molte aree ad economia non sviluppata che sta assumendo sempre più connotazioni globali, anche per i riflessi che essa produce sull'economia mondiale. Ne deriva che gli scenari militari dei paesi avanzati tendono a spostarsi in aree geografiche lontane dal proprio territorio.

Per l'Organizzazione militare si pone il problema dell'accentuazione della prospettiva internazionale, nei diversi aspetti economico, sociale, politico, della professionalità dei propri *Quadri*.

b. *L'innovazione tecnologica*

Il campo militare l'innovazione tecnologica si manifesta soprattutto attraverso:

- l'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni;

- l'introduzione di nuovi mezzi e sistemi d'arma sempre più sofisticati accompagnati da un'inevitabile lievitazione dei costi e da un altrettanto sostanzioso incremento dei tempi di progettazione e di costruzione.

La diffusione e la convergenza delle tecnologie orizzontali (elettronica, informatica, telecomunicazioni) ha prodotto effetti non secondari nell'organizzazione delle FF.AA. e nella conduzione delle operazioni militari, con un accentramento delle decisioni strategiche ed un decentramento delle decisioni operative.

Gli attuali sistemi di raccolta ed elaborazione di dati permettono di rendere disponibili una grande mole di informazioni, anche di rilevanza operativa, che travalica lo spazio organizzativo delle operazioni. Ciò non deve alimentare la tendenza al rallentamento delle decisioni centralizzate, né costituire una sollecitazione della deresponsabilizzazione dei comandanti nelle zone di operazione.

La tecnologia può essere considerata neutrale a tali tendenze; al contrario assumono una rilevanza critica le professionalità degli ufficiali che devono confrontarsi con meccanismi informativi e decisionali in continua evoluzione, in relazione all'accentuato sviluppo delle tecnologie e delle relative applicazioni. La formazione deve non solo permettere l'assimilazione delle nuove potenzialità tecnologiche, ma anche promuovere la flessibilità decisionale e le capacità di adattamento alle nuove e mutevoli condizioni organizzative.

Per quanto riguarda il secondo punto, cioè l'introduzione di nuovi sistemi d'arma sempre più sofisticati e costosi, occorre che i futuri ufficiali:

- siano in grado di afferrare i problemi tecnici e tecnologici posti dalle esigenze della difesa (quindi, non solo quelli relativi ai mezzi da impiegare, ma anche ai «sistemi tecnologici» da difendere);

- siano in grado di individuare, anche nelle linee di tendenza, le reciproche dipendenze e le connessioni esistenti tra evoluzione tecnologica e condotta delle operazioni;

- conoscano i principali mezzi (armi, trasporti, trasmissioni, informatica), attuali e «futuribili», nei loro fondamenti tecnologici, nei loro effetti e nei loro limiti.

Tutto ciò al fine di impiegare al meglio i mezzi esistenti e seguire l'evoluzione di quelli futuri.

A tale scopo appare fondamentale che gli ufficiali delle FF.AA. acquisiscano, là dove sia carente, una professionalità in grado di garantire la comprensione e la soluzione dei problemi tecnici della difesa.

4. SCENARI MILITARI

a. *Evoluzioni dei rapporti Est-Ovest*

I recenti avvenimenti nell'Est europeo hanno ridisegnato gli scenari geopolitici con effetti che si stanno manifestando anche sulle politiche di difesa.

Per quanto è possibile prevedere, è verosimile che nel prossimo futuro si determinino:

- una sostanziale riduzione delle forze e degli armamenti convenzionali e nucleari in Europa;
- una modifica della gravitazione dei blocchi dal piano militare a quello politico-economico;
- una diminuzione della pressione sovietica sia in Europa che nelle varie «aree calde» del globo;
- una crescente criticità dell'area del Mediterraneo per la sicurezza nazionale ed occidentale, con il conseguente spostamento del baricentro geostrategico internazionale verso sud.

Il determinarsi di tali avvenimenti porterà con sé, inevitabilmente, una sensibile attenuazione del pericolo di guerra generale.

Occorre però notare che la situazione all'Est è tutt'altro che stabilizzata e che ripensamenti o rivolgimenti interni, ancorché sempre meno probabili, rimangono, almeno per ora, nel novero delle possibilità. Esistono comunque dei fattori di continuità dello scena-

rio internazionale che sono riconducibili al mantenimento dello status di superpotenza militare dell'URSS.

b. Evoluzione della conflittualità

Il superamento della contrapposizione est-ovest, che per oltre 40 anni ha condizionato la politica militare del nostro Paese, non significa però la scomparsa di ogni forma di conflittualità. È anzi presumibile che altre cause di attrito, fino ad oggi latenti perché condizionate dalla preponderanza delle due grandi potenze, possano acquisire improvvisa virulenza.

Tra queste sembrano meritare particolare attenzione:

- il risveglio dell'islamismo e del nazionalismo lungo l'ampia fascia che dal Mediterraneo si estende fino al Pakistan;
- la pressione del sud del globo, ricco di popolazione e povero di risorse nei confronti di un Nord sempre più ricco di risorse e sempre più povero di popolazione;
- lo stato di guerra civile endemica in molti paesi extraeuropei;
- la guerra della droga, che assume forme sempre più preoccupanti in molti paesi produttori;

L'analisi di questi fattori di crisi porta ad escludere una minaccia alla nostra indipendenza, non esclude però la possibilità di attentati alla nostra sicurezza ed all'esercizio inviolabile della nostra sovranità. In più, rende ipotizzabile l'esigenza di interventi armati pacificatori in un quadro di impegno sovranazionale.

Sull'ipotesi di un conflitto generale illimitato sembra quindi prevalere un ventaglio di possibilità di intervento che si estende dalla grossa operazione di polizia al conflitto locale e limitato.

L'impegno in impieghi di questo tipo pone alle Forze Armate una prima inderogabile esigenza: essere in grado di fare un uso selettivo e mirato della forza. Esigenza che influisce pesantemente sulla funzione di comando, la quale dovrà caratterizzarsi per: reattività immediata, accentuata flessibilità, capacità decisionale diffusa, autonomia correttamente finalizzata a tutti i livelli (tattica del compito).

c. Evoluzione dello scenario di impiego

Lo scenario operativo è oggi condizionato da alcuni fattori caratteristici che sembrano destinati ad influenzare il quadro generale anche per il prossimo futuro.

In sintesi essi sono:

- l'eccezionale incremento di potenza delle armi moderne. Ad esso le Forze Armate di tutti i paesi si sono adeguate, modificando la loro configurazione strutturale e di impiego.

Per l'esercito, un esempio assolutamente probante è dato dalla curva di tendenza delle strutture difensive: le lunghe fronti continue del 1914-18 si sono frazionate, coagulandosi in capisaldi di battaglione (1940-50). Questi hanno a loro volta lasciato il posto ai piccoli capisaldi di compagnia, i quali tendono oggi a scindersi in capisaldi di plotone.

Ciò significa che, contemporaneamente, le responsabilità e l'autonomia di comando sono scese di livello, dal reggimento al battaglione, da questo alla compagnia ed infine al plotone. Si sono cioè distribuite lungo l'intera linea di comando;

- il notevole incremento di velocità delle operazioni, che ha sostanzialmente modificato il rapporto spazio-tempo ai fini della funzione del comando. Infatti, a mano a mano che la velocità aumenta, il tempo disponibile per decidere si contrae. Ciò significa che i nuovi comandanti dovranno decidere non solo bene, ma anche sempre più in fretta;

- la disponibilità di aiuti tecnologici particolarmente efficaci, soprattutto nel settore dei collegamenti e dei sistemi di elaborazione dei dati.

Tali mezzi costituiscono però solo un supporto all'attività decisionale, che ne risulta favorita ed accelerata, ma essa rimane comunque di pertinenza esclusiva e assoluta dei comandanti. Da ciò deriva la necessità, per ciascun comandante, di saper utilizzare al meglio tutti gli ausili che la tecnologia mette a disposizione, senza però pretendere prestazioni che questi non sono in grado di fornire. Il quadro testè delineato non subirà modifiche nel caso di impegni operativi del tipo di quelli indicati nel precedente paragrafo. An-

zi, le condizioni di isolamento e di incertezza, che caratterizzeranno tali forme di impiego tenderanno ad esaltare l'importanza dell'autonomia decisionale a tutti i livelli, l'esigenza di rapidità nelle decisioni, il corretto uso dei mezzi di trasmissione e del supporto informatico.

5. EVOLUZIONE DEI RUOLI

Nonostante le forze armate vengano frequentemente impiegate in compiti che potremmo definire di «supporto sociale», non si deve dimenticare che la loro missione è quella di garantire la sicurezza del paese da qualsiasi tipo di minaccia esterna.

Tale garanzia si concretizza:

- in tempo di pace: nella preparazione e nel mantenimento di un livello di efficienza dell'organizzazione militare adeguato alle esigenze espresse dalle strategie di difesa;
 - in operazioni: nell'ottimizzazione dell'impiego delle forze e dei mezzi disponibili per l'assolvimento delle missioni assegnate.
- Gli scenari di riferimento analizzati sono caratterizzati da tendenze di continuità in alcune variabili rilevanti che confermano l'adeguatezza dell'attuale Organizzazione e delle politiche di formazione delle risorse umane; sono emerse, però, anche tendenze con delle discontinuità strutturali che rendono mutevoli ed incerti gli scenari di impiego. Tal quadro di riferimento impone una più accentuata flessibilità del sistema organizzativo delle FF.AA., che si concretizza, con un ampio utilizzo dei meccanismi operativi che incorporeranno le tecnologie informatiche, elettroniche e delle telecomunicazioni, con un radicale cambiamento nei contenuti dei ruoli e con una professionalità che permetta ai quadri militari di leggere, di adattarsi e di dominare le nuove e mutevoli complessità che emergono sia in tempo di pace, sia in situazioni di conflitto.

5. ANALISI DEI FUTURI FABBISOGNI DI PROFESSIONALITÀ

1. PREMESSA

L'organizzazione delle FF.AA. si caratterizza, rispetto ad altre Organizzazioni, per la sua elevata complessità, per la tipicità della sua cultura interna, per le accentuate interdipendenze tra il livello politico-istituzionale e quello tecnico-gestionale, per la molteplicità di missioni.

La complessità di tale Organizzazione deriva non soltanto dalla sua dimensione, ma anche dalla molteplicità dei ruoli e dall'ampio ventaglio di professionalità che li caratterizza, dall'esigenza di operare in condizioni di emergenza, e di mantenersi, anche in tempo di pace, in grado di operare in tali condizioni.

La tipicità dell'Organizzazione militare si riflette, oltre che nella multidimensionalità dei ruoli, nella struttura della professionalità degli ufficiali, sia in incarichi di comando sia in quelli tipicamente manageriali, che li rendono assimilabili per alcuni aspetti ai dirigenti di altre Organizzazioni Complesse, ma anche profondamente diversi, per altri aspetti.

Gli scenari delineati nel precedente cap. 4 e l'analisi dei futuri fabbisogni di professionalità di cui al cap. 5 non annullano la tradizionale diversità tra «comandante militare» e il «capo non militare», anzi in una qualche misura la esaltano stanti le maggiori vastità e multiformità degli ambienti in cui un futuro comandante potrà essere chiamato ad esercitare la sua funzione. Ciò non vieta di prendere, quale base di riferimento, un modello di professionalità unico per entrambi — comandante e capo non militare — a condizione che non si ignori o dimentichi la differenza connaturata tra le due professionalità, determinata non tanto dalla diversità delle capacità richieste per esercitare l'una o l'altra professione, quanto da quella dell'ambiente in cui ciascuna di esse si esplica.

Il comandante «guida» uomini sul piano morale prima che sul piano professionale e contemporaneamente presiede all'organizzazione ed al funzionamento di un organismo operativo e amministrativo. Egli «opera» in un «ambiente particolare», istituzionalmente e costituzionalmente dissimile da ogni altro, anche da quelli paramilitari, ispirato a valori ideali ed etici che prevalgono su tutte le altre motivazioni, regolato da leggi (codice penale militare) e da regolamenti specifici che ne disciplinano il funzionamento necessariamente molto gerarchizzato. Il comandante guida uomini che vivono una «condizione particolare», spesso (forze armate di leva) non liberamente scelta, nella quale non si può operare, senza un'adeguata «tensione morale», a favore del compito da adempiere, tale che ciascuno vi consacrì il meglio di sé stesso. Il comandante deve saper creare tale tensione e, in guerra, addirittura deve far nascere un «clima eroico», in una Società, quale quella di oggi, tendenzialmente portata all'edonismo e soprattutto al rifiuto dei doveri e del sacrificio.

Non c'è Società che non abbia bisogno di capi, per cui tale ruolo non è riservato ad una cerchia ristretta di individui, ma ogni uomo — si può dire — è chiamato, poco o tanto, ad esercitare le funzioni di guida nelle forme organizzative della Società. La democrazia stessa non esiste se non in un contesto piramidale di funzioni e di capi e prospera solo là dove esistono le condizioni che permettono l'emergere di individui capaci di assolvere le funzioni di guida.

L'efficacia e l'efficienza delle FF.AA. dipendono dalla qualità dei suoi capi più che in ogni altra Organizzazione; ciò costituisce un altro tratto distintivo dell'Organizzazione militare.

Dalle considerazioni di scenario svolte nel cap. 4 emerge da una parte la conferma del comandante tradizionale, competente e capace, dall'altro un comandante nuovo, ricco di tutte le qualità insite nell'esercizio del comando militare — competenza, senso del reale, fede nel proprio compito, disinteresse personale, disciplina, dignità, spirito di coordinamento e di comprensione, autorità, equilibrio, tatto, padronanza di sé e così via — e, al tempo stesso, con

una visione più ampia rispetto al passato dell'ambiente operativo, culturale e sociale nel quale è chiamato a comandare. Da qui la necessità di un incisivo senso di responsabilità personale, di uno spiccato spirito di iniziativa, di una accentuata capacità di adattamento alla rapida evoluzione delle situazioni da affrontare.

L'organizzazione delle istituzioni e degli iter formativi dei comandanti non può prescindere dal contesto culturale, politico e sociale nel quale si sviluppa e presuppone l'utilizzo di sistemi di reclutamento e di selezione scientificamente impostati e coerenti con le finalità formative. Il reclutamento e la selezione sono alla base della scelta di coloro che aspirano a funzioni di capo; per gli aspiranti comandanti di unità militari la valutazione delle qualità fisiche e comportamentali assume una rilevanza critica, sia nella fase di ingresso nell'Organizzazione militare, sia in quella di sviluppo nell'ambito della stessa; con i meccanismi di valutazione, infatti, si accerta la presenza di quelle potenzialità che lasciano prevedere l'ottenimento, nel futuro di soddisfacenti performances in ruoli di più ampia responsabilità.

2. LA DINAMICA DELLE ESIGENZE DI PROFESSIONALITÀ

Anche per l'analisi prospettiva delle esigenze di professionalità sono stati focalizzati i tre caratteristici nodi degli itinerari di carriera degli ufficiali: a) ufficiali inferiori (tenente - capitano); b) ufficiali superiori (maggiore - tenente colonnello); c) ufficiali con i ruoli dirigenziali (colonnello - generale).

Analogamente si è fatto ricorso allo stesso modello di professionalità utilizzato per l'analisi condotta nel cap. 3 (fig. 2).

Tale modello, come già evidenziato, deriva dall'adattamento di un modello generale alle specifiche caratteristiche dell'Organizzazione militare, in modo da conferirgli un'ampia capacità di lettura delle esigenze di professionalità dei diversi settori, ai vari livelli delle FF.AA. Le tipologie di capacità individuate si riscontrano, infatti, in tutte le caratteristiche aree dell'Organizzazione militare prese in considerazione. Ciò che muta, invece, è il mix di tali capacità

ovvero il peso relativo che ciascun elemento della professionalità assume nei diversi ruoli in cui si articola la struttura organizzativa delle FF.AA.

L'esame comparativo tra le esigenze da soddisfare e quelle coperte dall'attuale iter formativo non pone in luce vistose lacune nei riguardi del primo e secondo stadio della preparazione dei comandanti, mentre induce a qualche perplessità per quanto riguarda il terzo stadio. La coincidenza tra il quanto è necessario fare e il quanto si fa è determinata da fatto che l'iter attuale ha data di nascita recente ed è nato con occhio rivolto al futuro, con il conseguente abbandono degli schemi seguiti nel passato dalla fine della seconda guerra mondiale a tutti gli anni settanta.

3. LA SPECIFICAZIONE DELLE ESIGENZE DI PROFESSIONALITÀ

1. *Competenze (conoscenze)*

(a) *Tecnico-professionali*

La prima qualità del capo, militare e civile, è la competenza nel suo mestiere. Essa si acquisisce attraverso lo studio, l'apprendimento e l'esercizio delle discipline militari che, in misura diversa, formano oggetto di insegnamento e di pratica in tutto l'arco dell'iter formativo, dalle accademie agli istituti di istruzione superiori. Gli attuali programmi di tattica, di organica, di logistica e delle altre discipline militari sviluppati nelle accademie conferiscono agli allievi comandanti non solo la conoscenza della dottrina, dei procedimenti e delle procedure d'impiego, ma la capacità ad applicarli, a formare cioè un comandante che non solo sa, ma anche sa fare.

(b) *Cultura generale*

Il comandante deve oggi possedere una cultura generale di livello universitario, acquisibile mediante la frequenza dei corsi svolti presso le facoltà universitarie per la laurea in Scienze Politiche o in Scienze dell'Informazione o in Economia e Commercio o in Inge-

gneria o in Giurisprudenza. Durante i quattro anni dell'accademia l'allievo comandante sostiene la gran parte degli esami obbligatori per il conseguimento della laurea, ma non arriva spesso alla presentazione della tesi di laurea anche se gli restano da superare pochi esami. Questa è una lacuna che sarebbe opportuno e conveniente colmare, se non altro per motivi di prestigio, stante il fatto che una parte dei subordinati sono forniti di laurea.

(c) *Competenze gestionali*

Le competenze gestionali vengono acquisite sia mediante lo studio delle discipline universitarie che di quelle specificamente militari. Concorrono, in particolare, alla formazione delle competenze gestionali tutte le discipline intese a conoscere le tecniche per organizzare, valutare, coordinare gli sforzi e il rendimento di ciascuno in vista dello scopo comune.

Per formare un comandante valido è indispensabile che questo possieda un armonico insieme di competenze tecnico-professionali, di cultura generale e di tecnica gestionale, certamente acquisibile durante i primi 4 anni del ciclo formativo così come in atto congegnato. Le competenze tecnico-professionali non richiedono che egli sappia tutto, ma che sia in grado di impiegare i mezzi che ha a disposizione con conoscenza approfondita di causa. Lo studio delle discipline propriamente militari (tattica, organica, logistica, tecnica di tiro, delle armi e dei mezzi, topografia, motorizzazione, comunicazioni elett., ecc.), di quelle storico-sociali (psicologia, sociologia, storia e geografia militari, diritto internazionale bellico) e di quelle gestionali (scienza dell'organizzazione, servizio di stato maggiore, funzionamento dell'amministrazione, ecc.) nell'equilibrato ed armonico rapporto nei modi e nei tempi di sviluppo degli attuali programmi delle accademie, abbracciano tutti i settori di competenza di un ufficiale inferiore. Lo stesso si può dire nei riguardi dell'iter formativo degli ufficiali superiori preposti al comando di unità del livello battaglione o equivalente, per i quali l'anno aggiuntivo di studi che compiono nel grado di capitano (corso di stato maggiore o simile) è garanzia dell'acquisizione della competenza necessaria per il comando delle unità intermedie e per

lo svolgimento di compiti di «staff» nell'ambito dei comandi di grande unità e degli stati maggiori centrali.

Le conoscenze tecnico-professionali e gestionali, unite ad una adeguata cultura generale, non bastano da sole a completare il profilo di un comandante: egli deve possedere anche una solida capacità operativa, che gli deriva, oltre che dalle competenze professionali e gestionali, dall'insieme di qualità e doti naturali che è possibile sviluppare e maturare — non si creano dal nulla — attraverso il processo di formazione morale e l'esercizio pratico del comando, che vanno curati in parallelo con i corsi di studio teorico. Da qui la necessità dei corsi tecnico-operativi e dei periodi esperienziali svolti, per l'Esercito, presso le scuole d'arma o presso i battaglioni addestramento reclute, della durata complessiva di otto mesi e mezzo, per la marina durante le crociere delle navi-scuola.

2. Capacità concettuali

(a) Di analisi

Le capacità concettuali sono legate alle qualità e doti naturali di intelligenza, di memoria, di apprendimento, di immaginativa, di riflessione, ecc. Esse si sviluppano, si perfezionano e si affinano mediante l'esercizio. La capacità di analisi è stimolata dallo studio delle discipline universitarie, quale che sia la facoltà di frequenza, e di quelle specificamente militari, in particolare della tattica e della logistica, che formano oggetto di apprendimento, dall'accademia al corso superiore di stato maggiore compreso, utilizzando appropriati metodi didattici.

(b) Di sintesi

Vale il discorso fatto per le capacità di analisi

(c) Di "problem solving"

L'analisi e la sintesi conducono alla soluzione dei problemi. Lo studio e l'applicazione del metodo per la risoluzione dei problemi militari tendono a far conseguire una tecnica metodologica comu-

ne generalizzata. Al riguardo l'iter formativo attuale soddisfa pienamente l'esigenza.

(d) *Creatività*

La creatività è in gran parte qualità innata e va perciò valutata in prima istanza in sede di selezione attitudinale. Diversamente dalle capacità di analisi, di sintesi e soluzione dei problemi è scarsamente acquisibile; quando è presente allo stato latente essa può manifestarsi proprio sollecitandola attraverso le metodologie per la soluzione dei problemi operativi. Tutto il corso universitario e il corso parallelo di studio delle discipline militari, nelle varie loro articolazioni, costituiscono uno strumento di esercizio e di invito alla creatività. Questa peraltro è dote soprattutto necessaria ai livelli di comando più elevati. Oggi la creatività incontra ostacoli ad esprimersi in ambienti organizzati minutamente secondo criteri e modalità rigidi, standardizzati, dai quali peraltro non si può prescindere, per cui le dottrine di impiego debbono lasciare ampi margini alla libertà di scelta e d'iniziativa anche ai comandanti intermedi. L'iter formativo attuale comprime assai meno che in passato le doti di creatività dei singoli ed a ciò ha molto concorso, nell'esercito, l'entrata in vigore della regolamentazione della serie dottrinale 900. D'altra parte sia i corsi universitari, sia quelli programmati per le discipline militari sviluppano il senso critico e stimolano perciò l'immaginativa dei singoli che è all'origine della creatività. Il maggior bisogno di creatività si manifesta per gli ufficiali superiori, in incarichi di comando e di «staff», al livello di grande unità e di stati maggiori di grande unità e centrali, per cui è dal corso superiore di stato maggiore che occorre lasciare grande libertà all'estrinsecarsi della creatività.

La creatività si manifesta come libertà di pensiero e non come trasgressione comportamentale. Al contrario il pensiero creativo ha piena consapevolezza dei vincoli e della disciplina imposta ai comportamenti.

(e) *Flessibilità mentale*

La flessibilità mentale presuppone il possesso del senso del reale

e della padronanza di sé. È connessa strettamente al grado di intelligenza. Tanto maggiori sono la cultura generale e quella tecnico-professionale, tanto più consistenti appaiono le «atout» di flessibilità mentale. La varietà delle discipline che si incontrano nell'attuale iter formativo garantiscono da sole l'acquisizione del «quid» necessario che aumenta nel procedere della carriera fino a diventare un requisito indispensabile ai livelli più elevati. Il corso superiore di stato maggiore l'affina e la perfeziona, mentre palestra di esercizio in tal senso è il CASD o la frequenza di istituti simili o analoghi.

(f) Capacità di apprendimento

È anche questa una dote naturale che, non di meno, aumenta con l'acquisizione e l'esercizio di metodologie appropriate, che il quadriennio di base dell'attuale iter offre in larga misura, sia nei corsi universitari che in quelli di carattere militare.

Nell'insieme le capacità concettuali costituiscono un patrimonio individuale preesistente, messo a frutto durante le scuole elementari e medie, il cui livello di validità ai fini della specificità della formazione del comandante va valutato in sede di selezione e, una volta risultato sufficiente, va esercitato ed affinato durante l'intero ciclo formativo, in particolare nel quadriennio dell'accademia.

3. Capacità comportamentali

Le capacità comportamentali (di rapporti, di comunicazione, di negoziazione, di tolleranza allo stress, di stabilità emotiva, di rigidità/flessibilità comportamentale) dipendono dalle caratteristiche della personalità, che sono in parte innate ed in parte il risultato dell'esperienza e dello sforzo educativo ad hoc.

Nell'iter formativo dell'ufficiale, due sono i fattori principali per l'acquisizione delle capacità comportamentali necessarie: la vita comunitaria in accademia, il corso tecnico-applicativo o corso pratico simile.

Se la vita comunitaria e la frequenza di corsi ad hoc costituiscono, congiuntamente all'opera di formazione morale, la piattafor-

ma di partenza per l'acquisizione delle capacità comportamentali, a queste concorrono altresì gli studi delle discipline psicologiche, sociologiche, didattiche sviluppate, al livello universitario, durante l'intero iter formativo fino al corso di stato maggiore compreso.

4. *Capacità manageriali*

(a) *Sensibilità economica*

È necessaria a tutti i livelli di comando. Lo studio delle discipline universitarie, specialmente di quelle aventi carattere economico finanziario, ne favorisce l'acquisizione a livello di «sensibilità», non certo di competenza. Fino all'esercizio del comando di unità minori e intermedie è sufficiente la sensibilità economica generica; dai gradi di colonnello - generale occorre la capacità di sapersi muovere con disinvoltura nel settore dell'economia e della finanza, almeno nel quadro del bilancio della difesa. All'acquisizione di tale specifica capacità al livello elevato debbono provvedere il corso superiore di stato maggiore, il CASD e seminari o corsi ad hoc.

(b) *Orientamento agli obiettivi gestionali*

Tale orientamento caratterizza, ad intensità diversa, tutti i livelli di incarico degli ufficiali, ovviamente, sono gli ufficiali superiori con incarichi direttivi che manifestano una spiccata attenzione ai risultati gestionali.

I corsi universitari soddisfano sufficientemente l'acquisizione della capacità a livello generale, mentre il corso superiore di stato maggiore, il CASD e seminari e corsi specifici debbono garantire la capacità degli ufficiali di stato maggiore, dei colonnelli e dei generali di sapersi muovere con competenza nella gestione delle risorse economiche e finanziarie.

Nel quadro delle capacità manageriali entra la triade della: (c) capacità di programmazione, (d) capacità di organizzazione, (e) capacità addestrativa. L'acquisizione delle tecniche corrispettive è l'obiettivo e il risultato di tutto il ciclo formativo, dall'accademia al CASD. Non v'è dubbio che esse debbono essere affinate e perfezionate anche durante il corso superiore di stato maggiore e du-

rante la frequenza del CASD e di corsi specifici. Gli studi universitari e quelli specifici militari (servizio di stato maggiore, organizzazione ordinativa, ecc.) previsti dall'attuale iter, soddisfano l'esigenza per i primi due livelli, mentre dovrebbe essere riesaminato quanto si fa per il terzo livello.

Ogni comandante deve essere capace di addestrare razionalmente, in un quadro di programmazione centralizzata nelle sue linee generali, la propria unità. Per fare questo egli deve essere competente nella disciplina che deve insegnare, ma anche in possesso di metodologie pedagogiche e didattiche che facilitino e quasi rendano automatico l'apprendimento da parte dei discenti. L'apprendimento delle discipline militari da insegnare e delle metodologie didattiche è garantito, per quanto riguarda le unità minori e medie di impiego, dal curriculum di studi e di esercitazioni compiuti nelle accademie e nei corsi successivi. Diverso è il discorso per l'insegnamento da svolgere nelle accademie e negli istituti di ordine superiore a cura di docenti militari. L'intero iter formativo del comandante e dell'ufficiale di stato maggiore si basa sul sottinteso della buona competenza e buona capacità di insegnamento sia dei professori universitari che di quelli delle varie discipline militari. Appare sempre più opportuno che i docenti, sia di discipline istituzionali, sia di quelle specialistiche, posseggano, unitamente ad una profonda competenza specifica, sperimentate capacità didattiche e comportamentali (di motivazione, di comunicazione, ecc.).

5. Capacità di comando

(a) Leadership

La capacità di «leadership» è il risultato della combinazione equilibrata di tutte le altre capacità (competenze, capacità concettuali, comportamentali, manageriali). L'intero iter formativo è volto a preparare i «comandanti», cioè uomini dotati di «leadership». Tale elemento della professionalità pur dipendendo dalle caratteristiche della personalità può essere acquisito e sviluppato.

«Leadership» significa autorevolezza, che è garanzia e incoraggiamento dei subalterni e il migliore antidoto contro le tentazioni degli opportunisti.

(b) Capacità decisionali

Anche questo elemento della professionalità è una capacità derivata, che nasce dalla combinazione delle capacità concettuali e di quelle comportamentali.

L'intero corso formativo tende a sviluppare tale capacità soprattutto in condizioni di emergenza, sia con adeguati contenuti, sia con metodi didattici opportunamente orientati, sia con appropriati percorsi esperienziali.

Ovviamente la capacità decisionale ha conseguenze tanto maggiori, quanto più elevato è il livello nel quale si esprime. Da qui l'esigenza di approfondirla, aumentarla e perfezionarla, anche dopo il quadriennio delle accademie, dal corso di stato maggiore ai corsi di livello superiore.

(c) La prospettiva strategica

Riguarda gli alti livelli professionali: i comandanti delle grandi unità complesse e gli ufficiali con funzioni dirigenziali negli organismi di «staff». È la capacità di inserire i problemi operativi in un quadro interforze, nazionale e plurinazionale, con una ottica sistemica e di medio-lungo periodo e di prospettare la loro portata sul piano del reale e della serena immaginativa. Il corso superiore di stato maggiore, il CASD, il Nato Defence College, i corsi analoghi presso le scuole di guerra straniere, i corsi «master» per alti dirigenti e «managers» sono la sede per acquisirla e svilupparla.

6. INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI PERCORSI FORMATIVI

1. PREMESSA

Riepilogando quanto è emerso sino ad ora dalle analisi effettuate, l'iter formativo istituzionale appare — sostanzialmente — adeguato alle future esigenze di professionalità derivanti dagli scenari ipotizzati, fino al livello degli Ufficiali Superiori.

Rimangono alcuni «vuoti» formativi, soprattutto in relazione all'esigenza di rendere autenticamente permanente la formazione dei Quadri Militari.

I momenti particolarmente critici sono stati individuati nei periodi compresi tra:

- l'uscita dall'Accademia e la frequenza dei corsi di Stato Maggiore per E.I. e A.M.;
- la frequenza dei corsi di abilitazione ed il corso presso l'IGM per la M.M.;
- la frequenza dei corsi superiori di SM e le successive tappe di carriera gerarchica, per la massa degli ufficiali delle tre forze armate.

Nei successivi paragrafi saranno analizzati i possibili interventi ritenuti opportuni e necessari per colmare le lacune di formazione evidenziate.

2. INTERVENTI FORMATIVI SUGLI UFFICIALI INFERIORI

Appare innanzitutto opportuno riepilogare che cosa accade nel periodo intercorrente tra i due tipi di Corso (Accademia e Corso di SM) al fine di individuare le più opportune forme di intervento per mantenere adeguata la preparazione dei giovani Ufficiali o raccordare al meglio i due momenti formativi, intervallati tra di loro da un congruo numero di anni.

In merito si osserva che, durante questo periodo, il personale è per lo più impiegato con funzioni di comando, con compiti di istruttore presso le scuole o con funzioni di staff presso i Comandi dei minori livelli.

Conseguentemente, la stessa intensità dell'impegno lo porta:

- ad approfondire sul piano pratico la formazione professionale specifica del proprio settore;
- a dimenticare quanto appreso e non più applicato nel corso delle normali attività professionali;
- ad estraniarsi dall'evoluzione organizzativa non riguardante direttamente lo specifico settore di attività (evoluzione della normativa di impiego, sviluppo delle problematiche strategiche, ecc.);
- ad ignorare lo sviluppo dei materiali di non immediato, diretto interesse;
- a perdere il contatto con i problemi di carattere culturale generale (dinamico socio-politico, evoluzione scientifica, ecc.).

In sostanza, si tratta di una situazione caratterizzata, molto frequentemente, da:

- obsolescenza delle competenze, per effetto dei cambiamenti tecnologici, organizzativi, ecc. che investono l'Organizzazione militare;
- naturale scadimento delle conoscenze acquisite, se non vengono utilizzate.

Tali fenomeni costituiscono, ovviamente, un freno allo sviluppo professionale del giovane ufficiale. Essi pongono il problema del riesame dei contenuti e delle modalità didattiche nei due periodi formativi:

- a) quello istituzionale di Accademia;
- b) quello esperienziale, in incarichi di comando o di staff, compreso tra il corso di Accademia e quello di SM.

Per quanto concerne l'organizzazione didattica delle Accademie non ci sono particolari rilievi da effettuare, salvo alcune considerazioni intorno alla dinamica di aggiornamento dei programmi ed alle metodologie didattiche da utilizzare:

- per le discipline non strettamente militari, fermo restando

il loro allineamento universitario, si pone il problema di un continuo aggiornamento dei contenuti e dei programmi, che devono rispondere all'obiettivo curriculare di formare prima di tutto ottimi ufficiali, dando l'opportunità della prosecuzione degli studi per il conseguimento della laurea, evitando la tentazione di focalizzare eccessivamente percorsi curriculari tipicamente universitari;

- i corsi degli studi delle Accademie sono specificamente orientati, a differenza di quelli universitari, per cui le metodologie didattiche devono basarsi, oltre che su approcci tipicamente «positivi», su orientamenti prescrittivi-normativi, decisionali-progettuali ed esperienziali.

Per il periodo post-accademico si ravvisa l'esigenza di istituzionalizzare un programma di formazione «permanente» con i seguenti obiettivi.

- di aggiornamento tecnico-professionale e culturale;
- di mantenimento delle competenze acquisite;
- di valorizzazione e di supporto all'apprendimento esperienziale, in modo da sinergizzare le esperienze didattiche con quello in incarichi operativi.

Tale programma dovrebbe essere costituito da corsi brevi, opportunamente strutturati, e differenziati per categorie omogenee di utenti. Esso dovrebbe essere affidato alle scuole di guerra, organizzando un'apposita sezione.

Il programma di formazione permanente viene, quindi, ad essere gestito dalla struttura formativa alla quale l'ufficiale dovrà accedere successivamente alle esperienze in incarichi di comando e di staff, previsti dopo i corsi di Accademia. Il programma, oltre ai corsi di breve durata potrà prevedere un collegamento continuo con i giovani ufficiali, attraverso gli strumenti didattici della formazione a distanza (invio di relazioni, studi, bollettini, ecc.).

3. INTERVENTI FORMATIVI SUGLI UFFICIALI SUPERIORI

Gli interventi formativi per la massa degli ufficiali in esame sono

apparso adeguati ai compiti ed alle esigenze di professionalità anche di un prossimo futuro. Peraltro, alcune lacune sono emerse nella formazione degli ufficiali di SM, specie per quanto riguarda l'approfondimento delle problematiche interforze, che, come abbiamo notato, negli anni a venire assumeranno un ruolo sempre più determinante nell'attività delle Forze armate.

Al riguardo, allora è opportuno ricordare che accedono alle funzioni direttive di Stato Maggiore: nell'Esercito, coloro che hanno superato con profitto il corso Superiore di Stato Maggiore, al quale si accede per concorso a numero chiuso; nella Marina, tutti gli Ufficiali di Vascello, abbiano frequentato o no il corso dell'Istituto di Guerra Marittima; nell'Aeronautica tutti gli Ufficiali Piloti dopo la frequenza del corso superiore obbligatorio, della durata di un anno accademico. Il superamento del corso superiore di stato maggiore dà agli Ufficiali dell'Esercito vantaggi di carriera e posizioni di privilegio nella valutazione per il conseguimento dei gradi superiori, mentre nulla di ciò si verifica nelle altre due Forze Armate. Esiste perciò un'asimmetria nella formazione degli Ufficiali di Stato Maggiore: quello dell'Esercito acquisisce tale qualifica solo se supera un corso «ad hoc» della durata di un anno accademico, che ha carattere valutativo e selettivo; quello della Marina del ruolo vascello è di per se anche Ufficiale di Stato Maggiore: l'Ufficiale Pilota dell'Aeronautica e anch'egli per definizione ufficiale di Stato Maggiore, ma eccede a funzioni direttive dopo la frequenza, obbligatoria per tutti, di un corso presso la Scuola di Guerra Aerea.

Tale situazione di fatto ha origini remote e si è protratta nel tempo fino ai giorni nostri. Se essa, nel passato, poteva essere considerata adeguata alle diverse esigenze delle singole forze armate, oggi e nel futuro prossimo, l'ufficiale di Stato Maggiore è chiamato ad operare, oltre che nell'ambito della propria forza armata, in organismi nazionali e plurinazionali interforze, che hanno già acquistato, e tendono ad ampliare, una loro sfera d'intervento e di responsabilità, stante il sempre più spiccato carattere interforze di tutti i problemi militari e non solo di quelli strettamente

operativi; esigenza quest'ultima già resa manifesta in particolare, almeno ai livelli più elevati, dalla seconda guerra mondiale. Il prevalere oggi dell'impiego delle «Task Force» rispetto a quello delle unità organiche anche ai livelli medi, con accentuazione della natura interforze di tali complessi, e il carattere quanto meno aeroterrestre e aeronavale delle operazioni militari esige di per sé che Comandanti e Stati Maggiori abbiano una certa capacità professionale prevalente, che è indispensabile, altresì, per lo svolgimento delle funzioni di Stato Maggiore nell'ambito degli organismi centrali quali, ad esempio, lo Stato maggiore della Difesa ed il Segretariato Generale del Ministero della Difesa.

Esisteva nel passato — era stato costituito nel 1952 — un Istituto «ad hoc»: l'«Istituto Stati Maggiori Combinati», poi «Istituto Stati Maggiori Interforze». Dopo alcuni anni di funzionamento venne soppresso. Suo compito principale era appunto l'abilitazione degli Ufficiali di Stato Maggiore delle tre Forze Armate al servizio in organismi interforze, ma in pratica il principio veniva disatteso in quanto ciascuna forza armata continuava ad impiegare il proprio personale di Stato Maggiore secondo le specifiche esigenze contingenti, senza tener conto se avesse o no frequentato il corso, della durata di un anno accademico, dell'ISMI. La gran parte del personale in servizio presso gli organismi interforze continuò a essere costituita da personale che non aveva frequentato il corso e molti di quelli che l'avevano frequentato venivano impiegati nell'ambito della forza armata di appartenenza. Allo stato dei fatti esiste, dunque, un vuoto nella preparazione degli Ufficiali di Stato Maggiore delle tre forze Armate destinati agli organismi interforze, non sufficientemente coperto dalla maggiore intesa, rispetto al passato, peraltro più sul piano dei principi che su quello della realtà, tra le Scuole di guerra di Forza Armata. A parte la diversità originaria e congenita del reclutamento degli Ufficiali di Stato Maggiore — quelli dell'Esercito diventano tali solo dopo il superamento del corso obbligatorio, quelli dell'Aeronautica dopo la frequenza del corso obbligatorio presso la Scuola di guerra Aerea, quelli della Marina sono tali per definizione — è fuori dubbio che allo stato

dei fatti, la preparazione degli Ufficiali di Stato Maggiore delle tre forze armate è carente per quanto si riferisce alle funzioni da svolgere nell'ambito degli organismi interforze.

Potrebbero esservi almeno tre modi per eliminare, quanto meno ridurre tale carenza: ripristinare l'ISMI, dal quale trarre esclusivamente gli Ufficiali di Stato Maggiore destinati ad operare negli organismi interforze; unificare gli Istituti di forza armata (Scuola di Guerra dell'Esercito, Istituto Guerra Marittima, Scuola di Guerra Aerea) in un'unica Scuola di Guerra Interforze, gestita dallo Stato Maggiore della difesa; armonizzare i programmi, l'organizzazione e le modalità di sviluppo dei corsi superiori di Stato Maggiore, lasciandone la gestione alle singole forze armate, ma nel quadro di precise direttive d'impostazione da parte dello stato Maggiore della difesa intese a rendere il più possibile omogenei i corsi. Delle tre soluzioni, l'ottimale è senza dubbio la seconda, ma per ora potrebbe essere adeguata la terza, purché realizzata in tutte le implicazioni che ne derivano. La definizione dei contenuti spetterebbe allo Stato Maggiore della Difesa che dovrebbe tener conto delle esigenze specifiche di preparazione di ciascuna Forza Armata e di quelle proprie del lavoro nell'ambito degli organismi interforze. La seconda soluzione prevede l'unificazione delle infrastrutture, compresi i servizi logistici. Il comando della scuola di guerra unificata verrebbe posto alle dipendenze dello Stato Maggiore della Difesa. Tale incarico dovrebbe essere affidato, a rotazione, ad un Ufficiale proveniente da una delle tre FF.AA. Il comando della scuola, inoltre, dovrebbe essere coordinato da un Organismo collegiale costituito da ufficiali superiori delle tre FF.AA. Il programma verrebbe articolato in due corsi: a) il primo (corso normale) differenziato per ciascuna FF.AA.; b) il secondo unificato, nel quale verrebbero approfondite le problematiche interforze di diversa natura.

La *formazione permanente* verrebbe differenziata per le tre FF.AA. e affidata ad una sezione ed «hoc» dei corsi *normali*.

I programmi dei corsi normali e della formazione permanente verrebbero definiti dagli SM delle tre FF.AA., mentre il program-

ma del corso interforze (unificato) verrebbe definito dallo S.M. della Difesa.

In questo stadio formativo si ravvisa, dunque, l'esigenza di articolare i contenuti dei corsi in modo da accentuare la valenza interforze, senza ignorare le specifiche esigenze formative delle tre FF.AA.

4. INTERVENTI SUGLI UFFICIALI DIRIGENTI

Anche per l'itinerario di carriera terminale si pone, sebbene in una prospettiva diversa, l'esigenza di un supporto formativo. Ad esso sono interessati, in particolare, i colonnelli ed i generali destinati a gestire, con ampia responsabilità ed autonomia decisionale, uffici e reparti degli organismi interforze o ad esercitare funzioni di comando delle grandi unità complesse. In passato i Tenenti Colonnelli prossimi alla valutazione per il raggiungimento del grado superiore dovevano frequentare un corso valutativo, della durata di circa 6 mesi, il cui superamento costituiva «conditio sine qua non» per la promozione a colonnello. Dopo la soppressione di tale corso, un Tenente Colonnello può essere promosso colonnello anche se il suo «curriculum» formativo si è fermato al superamento del corso di Stato Maggiore o equivalente. Il Tenente Colonnello esaurisce il suo curriculum formativo con il superamento del corso superiore di Stato Maggiore, dopo di che può pervenire al grado di Generale di Corpo d'Armata senza l'obbligo di nessun corso di aggiornamento, valutativo o informativo che sia. Vero è che l'esperienza acquisita in ragione dell'età e degli incarichi di comando e di Stato Maggiore disimpegnati costituisce di per sé patrimonio culturale e professionale che nessun corso di Stato Maggiore può uguagliare, ma resta il fatto che per alcune funzioni dirigenziali, specialmente nell'ambito degli organismi interforze, occorre una preparazione specifica che va al di là di quella generale maturata nell'iter formativo di base (quadriennio e annessi) e, per gli ufficiali di Stato Maggiore, di quella realizzata nella frequenza del corso Superiore di Stato Maggiore.

I fabbisogni formativi degli ufficiali interessati a tale area dell'Organizzazione delle FF.AA. concernono:

- l'aggiornamento su argomenti militari di *frontiera*, con rilevante valenza strategica;

- l'aggiornamento su possibili mutamenti radicali degli scenari geopolitici, politico-istituzionali, socio-economici, tecnologici, ecc. rilevanti per le strategie di sicurezza e di difesa;

- il consolidamento e l'accentuazione dell'orientamento interforze e di quello cooperativo con altri comparti della P.A. — ma anche dell'industria — che hanno significative interdipendenze di natura strategica con le FF.AA.;

- l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze gestionali e di quelle manageriali in senso lato.

Per i contenuti di tali fabbisogni, anche in considerazione delle caratteristiche dei soggetti interessati, non appare adatto un programma formativo istituzionale. Occorre, invece, valorizzare le valenze formative che possono avere alcune esperienze *innovative* che gli Ufficiali maturano nell'espletamento dei rispettivi incarichi. I managers di vertici delle imprese gestionalmente avanzate ed altamente competitive trovano il loro momento formativo nei *confrontation meeting* che periodicamente tengono, anche con l'assistenza di esperti esterni, per l'analisi e la soluzione di nuovi problemi strategici particolarmente critici per l'efficienza della loro Organizzazione.

Il CASD, per la sua collocazione istituzionale, per le sue finalità e per il suo consolidato programma di attività, che svolge con efficacia da diversi anni, costituisce la sede più adatta per soddisfare le esigenze poc'anzi evidenziate. A tale scopo il CASD non dovrebbe mutare le sue finalità istituzionali, mentre appare opportuno predisporre le condizioni per permettere di valorizzare la valenza formativa delle attività che vi si svolgono, in particolare:

- la programmazione annuale delle attività del CASD deve focalizzare più intensamente gli obiettivi formativi, con la scelta di temi di ricerca che rispondano anche ai fabbisogni di professionalità degli incarichi che ricoprono o che dovranno ricoprire i partecipanti;

- i criteri di selezione dei partecipanti devono essere coerenti anche con le suindicate esigenze formative;
- la valorizzazione delle ricadute formative delle attività di ricerca potrà avvenire (come in parte viene già fatto):
 - * con la partecipazione di esperti esterni all'attività di ricerca;
 - * con seminari di approfondimento finalizzati agli obiettivi delle singole ricerche;
 - * con viaggi e stage all'estero;
 - * con *confrontation meetings* e conferenze mirate, per la presentazione e discussione delle ricerche, con la finalità di allargare la loro ricaduta formativa anche ai quadri e dirigenti militari e delle altre Amministrazioni coinvolte nei problemi della difesa che non partecipano ai programmi del CASD.

5. CONCLUSIONI SUI NUOVI PERCORSI FORMATIVI

Le analisi condotte consentono, ora, la definizione di nuovi percorsi formativi da far seguire agli Ufficiali delle FF.AA., soprattutto al fine di rendere realmente permanente la loro formazione. Peraltro più che di percorsi alternativi di quelli istituzionali esaminati, pare più corretto parlare di percorsi intergrativi.

In particolare il corso degli studi dovrebbe prevedere:

- un quadriennio formativo di base corrispondente a quello attualmente seguito presso le tre Accademie;
- una serie di corsi esclusivamente di carattere professionale, aventi lo scopo di completare, soprattutto attraverso l'applicazione pratica, le nozioni tecniche apprese nell'iter di base, analoghi a quelli in vigore, obbligatori per tutti;
- corsi di aggiornamento tecnico finalizzati all'assunzione di incarichi particolari, svolti presso le Scuole d'Arma, di Specializzazione o Interforze;
- corsi seminariali presso le Scuole di Guerra, obbligatori per tutti, organizzati allo scopo di aggiornare gli Ufficiali, nelle aree: manageriale, dei rapporti internazionali, dell'economia e finanza, dell'industria, ecc.;

- Corso di Stato Maggiore, l'ammissione al quale, anche per gli Ufficiali Superiori della Marina, dovrebbe essere obbligatoria o condizionata ad un concorso, nel quale dovrebbe vedere incrementato lo studio teorico-pratico delle problematiche interforze;
- frequenza del CASD, delle cui attività dovrebbe essere maggiormente valorizzata la valenza formativa.

7. CONCLUSIONI

1. La ricerca, coerentemente con gli obiettivi assegnati, ha focalizzato gli itinerari formativi del « dirigente militare » in termini di programmazione curriculare, contenuti dei programmi, metodologie didattiche, infrastrutture formative.

L'analisi è stata condotta facendo riferimento agli scenari pertinenti all'Organismo militare, ai processi di cambiamento nei ruoli, ai tre diversi livelli della gerarchia militare: ufficiali inferiori (tenenti e capitani), superiori (maggiori e tenenti colonnelli), colonnelli e generali.

Essa ha preso in esame l'intero percorso formativo: formazione istituzionale (Accademia, Scuola di Guerra, Centro Alti Studi della Difesa), formazione esperienziale (on the job).

I tre stadi caratteristici comuni nel curriculum formativo dell'Ufficiale di ognuna delle tre FF.AA., pur con le differenziazioni dovute alla specificità delle esigenze di ciascuna forza armata, cui si è fatto riferimento, sono:

a. *iniziale*, riconducibile alla didattica di accademia, nel quale viene curata la formazione di base, ovvero lo sviluppo delle « conoscenze » secondo un'organizzazione disciplinare che tende ad accostarsi all'ordinamento universitario, ferma restando nel contempo l'acquisizione delle conoscenze specialistiche professionali di ordine militare, riferite alle specifiche esigenze di ciascuna delle tre FF.AA.;

b. *intermedio*, riconducibile agli studi presso la Scuola di Guerra, dove vengono sviluppate e approfondite le competenze specialistiche ai livelli superiori e quelli di comando e manageriali;

c. *di vertice*, nel quale dovrebbero essere curate sia le capacità di comando sul piano interforze, sia quelle manageriali proprie degli « staff » di vertice.

L'indagine, pur confermando la validità generale di tale periodizzazione, ha rilevato alcune disarmonie riferibili soprattutto al pe-

riodo intermedio — 2^a fase — e a quello di vertice e ha portato alla formulazione di alcune proposte di modifica e di aggiornamento del sistema formativo attuale. Prima di esaminare quali siano tali disarmonie e quali i suggerimenti di intervento, se non per azzerarle, quanto meno per ridurle, occorre tener presente che la ricerca ha esaminato, in modo necessariamente sommario, i meccanismi di selezione e di carriera e le caratteristiche dell'ordinamento organizzativo limitatamente alle loro interdipendenze con i processi formativi. La complessità di tali problemi e la loro estraneità all'oggetto della ricerca non hanno consentito di esaminarli e tanto meno di approfondirli, nonostante la loro rilevanza per le politiche di sviluppo e di formazione del comandante e del dirigente militare.

2. La professionalità dell'Ufficiale è atipica; non assimilabile a quella dei dirigenti di altre Organizzazioni. Ciò le deriva:

a) dal fatto che il «comandante» guida uomini sul piano morale, prima che su quello professionale;

b) dall'«ambiente particolare» in cui il comandante opera diverso istituzionalmente e costituzionalmente da ogni altro, ispirato com'è a valori ideali ed etici, regolato da leggi specifiche (codici militari di pace e di guerra) e da norme disciplinari proprie e peculiari (regolamento di disciplina), ordinato su scala gerarchizzata;

c) dall'esercizio del comando concernente uomini che vivono in una «condizione particolare», non sempre liberamente scelta (forze armate di leva);

d) dall'esigenza di operare in un ambiente di adeguata «tensione morale», che egli stesso deve creare, così come deve, in guerra, far nascere un «clima eroico»; tutto ciò nell'attuale contesto sociale, caratterizzato da una crescente tendenza al consumismo, all'edonismo ed al rifiuto dei doveri e del sacrificio, appare estremamente difficile.

3. La definizione dell'iter formativo dell'ufficiale, del comandante, del dirigente militare è senza dubbio di ordine tecnico, ma non solo tecnico. Non riguarda solo gli addetti ai lavori, ma prima ancora l'autorità politica e l'opinione pubblica.

Lo scenario per gli anni duemila continua a prospettare, nonostante i favorevoli mutamenti del panorama internazionale, come irrinunciabile una politica di sicurezza e di difesa, nazionale o integrata. Se il Parlamento, il Governo e l'opinione pubblica nella sua maggioranza non «sentono» il problema della sicurezza e della difesa, l'organismo militare diventa un orpello inutile anzi dannoso, privo di credibilità e di affidabilità, con evidenti riflessi sull'efficacia delle politiche di formazione.

Gli scenari delineati continuano ad evidenziare una forte esigenza della sicurezza e della difesa e perciò di uno strumento militare, coordinato con la politica estera, che tuteli gli *interessi morali e materiali* del paese, nel quadro delle unioni e delle alleanze liberamente scelte.

I recenti mutamenti sul piano della politica internazionale hanno indotto taluni a cercare nuove minacce e ad inventare nuove funzioni e compiti per l'Organizzazione militare. È un lavoro vano: compito istituzionale primario delle forze armate rimane la sicurezza e la difesa nazionale od integrata, che ne giustifica l'esistenza. Gli scenari dei prossimi decenni, da una parte confermano l'esigenza di un comandante competente e capace, dall'altro configurano il bisogno di un comandante nuovo che, oltre le qualità proprie per il comando, già richieste in passato:

a) si senta immerso e viva all'interno del contesto politico, culturale e sociale nel quale deve operare;

b) possieda, più che nel passato, un senso della responsabilità personale molto incisivo, uno spirito di iniziativa molto spiccato, una elevata capacità di adattamento alla rapida evoluzione delle situazioni, una visione dei problemi molto allargata che vada al di là di quella ristretta d'arma, di forza d'armata, di nazione, che abbracci consapevolmente le implicazioni che derivano dalla integrazione interforze e dalla plurinazionalità del problema della sicurezza e difesa.

La distinzione tra «comandante» o «manager» è artificiosa. L'Ufficiale deve essere «comandante» e come tale anche «manager», naturalmente nei limiti del grado ricoperto e della funzione speci-

fica che è chiamato ad adempiere. Il grado di managerialità che l'Ufficiale deve possedere è ridotto nei primi due livelli — Ufficiali Inferiori e Ufficiali Superiori — è elevato nel terzo livello — Colonnelli e Generali —; questi ultimi, infatti, debbono essere a un tempo eccellenti comandanti e validi manager.

4. Dal raffronto tra il modello di professionalità e l'iter formativo in atto si rilevano:

a) la tendenza a considerare la formazione dei quadri solo dovere e solo responsabilità dell'organizzazione gerarchica militare — che potremmo chiamare eteroeducazione — e non anche dovere e responsabilità del singolo, mediante una costante autoeducazione;

b) la tendenza, più spiccata nell'Esercito e nella Marina, meno nell'Aeronautica per le esigenze proprie di tale forza armata, a portare i propri Ufficiali alla soglia del conseguimento di una laurea universitaria al termine dell'iter formativo di base (accademia e periodi tecnico-applicativi);

c) la disomogeneità tra gli iter formativi degli Ufficiali delle tre forze armate destinati a compiti direttivi di stato maggiore: nell'Esercito, frequenza, di libera scelta e per concorso, del corso superiore di Stato Maggiore; nella Marina, inesistenza di un corso «ad hoc» per cui possono essere destinati a tali compiti tutti gli Ufficiali di Vascello, ritenuti idonei «per definizione», abbiano o no frequentato il corso annuale di studi presso l'Istituto di Guerra Marittima (livello Scuola di Guerra); nell'Aeronautica, gli Ufficiali del ruolo naviganti dopo la frequenza di un corso obbligatorio per tutti presso la Scuola di Guerra Aerea;

d) L'assenza di corsi formativi per colonnelli e generali di brigata da assegnare al comando di grandi unità complesse o ad incarichi dirigenziali negli organismi interforze, in quanto la frequenza del CASD è limitata ad un numero ristretto di colonnelli e di generali di brigata o contrammiragli.

5. Il periodo di formazione di base tende a sviluppare le capacità di comando e le competenze specialistiche. La struttura dei programmi e delle metodologie didattiche delle accademie risulta so-

stanzialmente adeguata alle finalità formative e ai vincoli istituzionali, tenendo anche conto delle capacità di adattamento dei programmi da parte delle accademie, rilevate durante l'indagine. L'esigenza di razionalizzare l'articolazione disciplinare ed il contenuto dei corsi, messa in evidenza dall'analisi, trova vincoli negli ordinamenti universitari, ai quali i corsi delle Accademie tendono ad accostarsi, ed alla equazione contenuti-tempi. La scelta di collegare gli ordinamenti didattici delle Accademie a quelli universitari delle diverse facoltà di elezione, riconduce le esigenze di cambiamento dei curricula formativi delle Accademie a quelle che normalmente si osservano nelle università italiane. Alcune indagini «ad hoc» hanno posto in evidenza la scarsa incidenza degli Ufficiali che conseguono una laurea rispetto al numero di quelli che escono dalle Accademie dopo il termine dei corsi. Non v'è dubbio che sarebbe auspicabile che tutti gli ufficiali conseguissero una laurea, anche perché oggi non sono pochi i militari di leva che prestano servizio a laurea conseguita, ma ciò comporterebbe l'allungamento di un anno dell'iter formativo di base, provvedimento irrealizzabile per l'Aeronautica, in quanto altererebbe l'equilibrio tra il tempo di studio nell'Accademia e quello di impiego nelle Unità.

È comunque possibile rivedere la programmazione degli insegnamenti di alcune discipline di carattere generale (politico, sociale, economico) che dovrebbero essere comuni per tutti gli Ufficiali delle tre FF.AA. e meglio orientare i contenuti dei corsi verso le esigenze espresse dalle finalità curriculari. È apparso anche opportuno conferire carattere di continuità all'iter formativo post iniziale, nell'intervallo piuttosto lungo tra la fine del corso di base e la frequenza del corso di Stato Maggiore o analogo che tutti gli Ufficiali delle tre FF.AA. frequentano obbligatoriamente alla vigilia del passaggio da Ufficiali Inferiori a Ufficiali Superiori.

6. Oggi, ed ancora più in avvenire, i problemi di impiego e di gestione delle unità implicano aspetti interforze anche ai livelli intermedi. Gli ufficiali destinati a coprire incarichi direttivi di Stato Maggiore nell'ambito della Forza Armata ed in quella interforze,

da quanto è risultato dalle indagini, hanno una preparazione specifica con livelli molto differenziati; meno sviluppata nella Marina e diversamente, equilibrata nell'Esercito e nell'Aeronautica, dove comunque l'aspetto interforze è ancora carente, nonostante i programmi lo includano.

Appare perciò necessaria l'omogeneizzazione, pur nella salvaguardia delle specifiche esigenze di ogni singola Forza Armata, dei programmi dei Corsi Superiori di Stato Maggiore, istituendo tale corso anche per la Marina. Ad essi si dovrebbe poter accedere su domanda e per concorso come in atto per l'Esercito, rinunciando alla obbligatorietà indifferenziata com'è nell'Aeronautica. A tale scopo l'indagine ha messo in evidenza, oltre quello della omogeneizzazione degli ordinamenti legislativi e dei programmi, la opportunità della unificazione dei corsi superiori, accentuandone l'aspetto interforze, per arrivare, nel tempo, alla unificazione delle infrastrutture organizzative, strutturali e logistiche delle scuole di guerra. Ove tale soluzione ottimale risulti ancora lontana, sarebbe quanto meno necessario svolgere in un'unica sede ed in un unico periodo, comune agli Ufficiali delle tre FF.AA., il programma dedicato all'aspetto interforze degli incarichi direttivi di Stato Maggiore, con il vincolo che coloro che sono destinati a tali incarichi debbano, come avviene già per l'Esercito e l'Aeronautica, aver frequentato il corso superiore di Stato Maggiore od altro analogo.

7. L'attività formativa dei colonnelli e dei generali, rivolta solo ad una minoranza degli Ufficiali destinati ad incarichi dirigenziali, è risultata suscettibile di miglioramento. Essa dovrebbe essere maggiormente orientata.

a) sulle problematiche aventi accentuata valenza politico-economico-strategica;

b) sugli aspetti concernenti i rapporti con le altre istituzioni nazionali ed internazionali e con la società in generale.

È fuori dubbio che colonnelli e generali destinati al comando di grandi unità complesse, che in avvenire potrebbero essere costituite anche da forze plurinazionali, e ad incarichi dirigenziali di Stato Maggiore, debbono avere una preparazione specifica, orien-

tata a soddisfare le esigenze di professionalità espresse dagli incarichi che devono ricoprire. Alla formazione del dirigente militare potrebbe provvedere il CASD, allargandone le finalità, i programmi e, se necessario, la struttura e la funzionalità, mediante:

- a) la valorizzazione delle ricadute formative delle sue attività;
- b) seminari di approfondimento a supporto dei programmi di ricerca.

8. L'indagine ha abbracciato l'intero percorso formativo, utilizzando un predeterminato modello di professionalità strutturato in:

- a) conoscenze professionali;
- b) capacità concettuali;
- c) capacità comportamentali;
- d) capacità di comando;
- e) capacità direttive.

Essa ha riguardato le fasi di formazione istituzionale dell'intero ciclo (Accademia - Scuola di Guerra - CASD) e anche la formazione esperienziale (on the job).

Ne è risultato:

- a) la sostanziale validità dei programmi dell'iter formativo iniziale, con alcuni ritocchi e aggiornamenti anche strutturali di quello intermedio;

- b) l'esigenza di valorizzare la valenza formativa delle attività istituzionali del CASD, allo scopo di completare, approfondire, affinare la preparazione alle funzioni dirigenziali, particolarmente degli Ufficiali destinati ad incarichi interforze centrali.

ALLEGATI

Allegato A

ATTRIBUZIONI E SKILLS PRINCIPALI DEGLI UFFICIALI INFERIORI DELL'ESERCITO

Ufficiale di fanteria e cavalleria

- Essere in grado di eseguire una ricognizione di un itinerario e di una zona;
- comandare una pattuglia di cbt;
- conoscere caratteristiche, funzionamento e manutenzione di armi, veicoli e mezzi delle trasmissioni in dotazione al battaglione/gruppo della specialità di appartenenza;
 - applicare i procedimenti d'azione dei vari tipi del pl. e cp. dell'Arma;
 - saper adattare ai casi concreti i procedimenti d'azione per il movimento e lo stazionamento, l'esplorazione e la sicurezza, l'attacco e il contrattacco, la difesa delle posizioni, il contrasto dinamico, il combattimento negli abitati, il controllo di zone estese;
 - essere in grado di avvalersi della cooperazione dei carri (o della fanteria), dell'artiglieria, del genio dell'ALE, dell'Aeronautica, nell'impiego della propria Unità;
 - saper organizzare e far eseguire i lavori di fortificazione campale, lo schieramento di campi minati e piccole interruzioni;
 - essere in grado di presiedere all'apertura di corridoi nei campi minati;
 - svolgere le funzioni UTC e UO;
 - organizzare e gestire una rete di trasmissioni di btg;
 - essere in grado di attuare nell'ambito di Unità a livello di cp. la difesa NBC;
 - essere in grado di avvalersi dell'organizzazione logistica di 1° grado.

Ufficiale di artiglieria

- Essere in grado di eseguire una ricognizione di un itinerario e di una zona;

- essere in grado di organizzare un movimento ed uno stazionamento;
- conoscere caratteristiche, funzionamento, impiego e manutenzione di armi, materiali di artiglieria, veicoli e mezzi delle trasmissioni in dotazione ai vari Gruppi di artiglieria;

- applicare i lineamenti dell'organizzazione del fuoco;
- conoscere la preparazione del tiro ed i lineamenti dell'osservazione di artiglieria;

- essere in grado di determinare i dati di tiro e le possibilità di tiro;
- essere in grado di effettuare la preparazione balistica del tiro;
- essere in grado di eseguire la preparazione topografica;
- conoscere l'ordinamento dell'artiglieria nell'E.I.;
- conoscere i lineamenti dell'impiego del fuoco;
- conoscere e saper disimpegnare gli incarichi di UO, ACCT, U.top;
- essere in grado di organizzare e far eseguire i lavori di fortificazione campale, lo schieramento di ca.mm.;

- essere in grado di effettuare nell'ambito btr. la difesa NBC;
- essere in grado di attivare la cooperazione artiglieria Arma-Base;
- conoscere i sistemi d'Arma c/a ed i principi per il loro impiego;
- conoscere scopi e caratteristiche dei tiri di artiglieria, delle forme di intervento, della dosatura del fuoco;

- conoscere come si schiera e come cambia schieramento un Gruppo;
- conoscere l'impiego dell'aerofotografia;
- essere in grado di avvalersi dell'organizzazione logistica di 1° grado.

Ufficiale del genio

- Essere in grado di eseguire una ricognizione di un itinerario e di una zona;
- essere in grado di organizzare e condurre un movimento a piedi e su mezzi;
- conoscere l'impiego del genio nel cbt.;
- conoscere ordinamento ed impiego del btg. e della cp.g.p.;
- conoscere composizione e procedimenti d'azione dei vari pl.g. e delle varie cp.g.;

- conoscere caratteristiche, funzionamento e manutenzione di armi, veicoli e mezzi delle trasmissioni in dotazione al pl. ed alla cp.g. ed alla cp. parco;
- adattare ai casi concreti i procedimenti d'azione dei vari pl. e cp.g. nel combattimento offensivo e difensivo;

- essere in grado di aprire corridoi e varchi nei campi minati e di bonificare una zona;

- essere in grado di predisporre ed attuare demolizioni ed interruzioni;
- essere in grado di mascherare installazioni fisse e mobili;
- essere in grado di far costruire un elemento complesso della fortificazione campale;

- essere in grado di progettare i lavori di fortificazione campale in uno schieramento di gr. tat.;
- essere in grado di impiegare i traghetti e di allestire i ponti di equipaggio;
- essere in grado di allestire il ponte Bailey;
- essere in grado di impiegare gli esplosivi;
- essere in grado di attuare la difesa NBC nell'ambito della cp.;
- essere in grado di avvalersi della organizzazione logistica di 1° grado.

Ufficiale delle trasmissioni

- Essere in grado di riconoscere un itinerario o una zona;
- essere in grado di organizzare un movimento e uno stazionamento;
- conoscere l'impiego delle t. nel cbt.;
- conoscere ordinamento ed impiego del btg.t. C.A. e RM e della cp.t. per B;
- conoscere il funzionamento di un sistema di t. di C.A. e di B;
- conoscere i sistemi e le reti di trasmissione;
- essere in grado di organizzare e dirigere un centro trasmissioni;
- conoscere i sistemi di gu. elt. e per la difesa da essi;
- conoscere l'impiego di complessi di gu. elt.;
- essere in grado di impiegare Unità elementari nell'impianto e funzionamento di maglie radio semplici e di reti semplici in PR;
- conoscere l'organizzazione cifra nell'E.I.;
- conoscere caratteristiche, funzionamento impiego e manutenzione di armi, veicoli e mezzi delle trasmissioni in dotazione ai reparti di appartenenza;
- essere in grado di applicare le procedure per la gestione ed il funzionamento delle trasmissioni e per la trattazione dei messaggi e delle comunicazioni;
- essere in grado di attuare nell'ambito della cp. la difesa NBC;
- essere in grado di avvalersi dell'organizzazione logistica di 1° grado.

Ufficiali di tutte le Armi

- Conoscere il metodo per l'addestramento militare;
- conoscere la normativa dello SME e degli Ispettorati in merito ai programmi di addestramento della truppa;
- organizzare l'addestramento settimanale e giornaliero della cp/btr;
- organizzare e svolgere una lezione in aula, un addestramento pratico, una lezione di E.F.;
- controllare lo svolgimento di una istruzione;
- organizzare e condurre gli accertamenti (prove oggettive e pratiche) del grado di apprendimento nell'addestramento;
- organizzare e condurre un corso allievi graduati e un corso di specializzazione;
- addestrare fisicamente gli uomini del proprio Reparto.

ATTRIBUZIONI DI ALCUNI DEI PRINCIPALI INCARICHI ASSOLTI DAGLI UFFICIALI SUPERIORI

a. INCARICHI DI COMANDO

Comandante di Battaglione

• Ha il compito fondamentale di mantenere il Battaglione al massimo livello di efficienza, mediante l'impiego ottimale delle risorse a sua disposizione (personale, mezzi, materiali, fondi). A tal fine deve indirizzare l'attività del Battaglione al perseguimento di obiettivi concreti armonizzati con quelli fissati dal Comando superiore, seguendo il criterio di salvaguardare con continuità le seguenti esigenze prioritarie:

- * addestramento;
- * conservazione e cura del materiale;
- * mantenimento delle infrastrutture e dei rispettivi impianti.
- Esplica pertanto, con pienezza di responsabilità, il comando ed il controllo di tutti i settori di attività (personale, operazioni, addestramento, sicurezza, logistica, amministrazione, gestione fuori bilancio, infrastrutture);
 - esercita funzioni di Comandante di Corpo nei confronti di tutto il personale del Battaglione e come tale:
 - * esplica le funzioni di Polizia Giudiziaria Militare previste dal CPMP (art. 301) ed ha la facoltà di richiedere i procedimenti penali ai sensi dell'art. 260 del CPMP;
 - * esercita i poteri disciplinari previsti dagli artt. 13 e 14 delle «Norme di principio sulla disciplina militare»;
 - * ha i doveri particolari previsti dal «Regolamento di disciplina militare» nei campi disciplinare, organizzativo, dell'impiego e dell'addestramento;
 - * riceve dal Comando Superiore consulenza nel campo legale in genere e nella giustizia e disciplina in particolare;
 - svolge in campo amministrativo i compiti, le funzioni e gli atti previsti dal «Regolamento per l'amministrazione e la contabilità degli organismi dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica» e dalle istruzioni amministrative e contabili relative alla sua applicazione:
 - * per il Comandante di distaccamento;
 - * per il Capo del Servizio amministrativo di distaccamento.

In caso di indisponibilità dell'Ufficiale di Servizio di Amministrazione or-

ganicamente previsto, esplica anche le funzioni di Capo gestione del denaro, avvalendosi di un Ufficiale d'Arma «adetto all'amministrazione».

- Si avvale:

- * del Vice Comandante di Battaglione, al quale può delegare — temporaneamente o permanentemente — specifiche facoltà di intervento in tutti settori funzionali e nelle singole attività che richiedono particolare azione di coordinamento e controllo;

- * delle Sezioni del Comando, per la gestione amministrativa logistica e tecnica del Battaglione e per l'organizzazione ed il controllo delle attività svolte dai Reparti;

- * dell'U.I. per quanto concerne all'attività relativa alla sicurezza.

b. INCARICHI DI STAFF

Capo di Stato Maggiore di Brigata

- È responsabile del funzionamento dello Stato Maggiore e ne risponde al Comandante di Brigata, dal quale dipende direttamente.

In particolare:

- * fissa le norme per il funzionamento e la sicurezza del Comando;

- * mantiene costantemente informati il Comandante ed il Vice Comandante sulla situazione del personale e sulle principali attività operative, addestrative e logistico-amministrative in atto nell'ambito della Brigata;

- * sottopone, per le decisioni al Comandante (o al Vice Comandante, per i settori a lui delegati), le soluzioni di problemi assegnati o sviluppati d'iniziativa;

- * traduce le decisioni del Comandante o del Vice Comandante, per i settori a lui delegati, in ordini esecutivi;

- * adegua, in base alla situazione contingente, l'organizzazione di comando e di controllo sancita dalla normativa, definisce le dislocazioni dei vari organi ed è personalmente responsabile del Posto Comando Brigata in cui dirige, in operazioni, il funzionamento;

- * si avvale:

- ** del Nucleo Elaborazioni Dati per assicurare il supporto informativo a tutti gli Uffici dello Stato Maggiore e realizzare nuove procedure automatizzate di interesse del Comando di Brigata;

- ** della Sz. t. e co. CL per il controllo sulla disciplina delle trasmissioni e lo svolgimento dell'attività connessa con il servizio cifra (sotto il suo diretto controllo).

- Esplica le funzioni di Comandante di Corpo nei confronti di:

- * personale dello Stato Maggiore, ivi compreso quello dell'Arma dei Carabinieri, assegnato al Comando di Brigata;

- * Comandante del Reparto Comando della Brigata.
- * Svolge azione di coordinamento nei problemi amministrativi e nella pianificazione dell'impiego delle risorse della Brigata.

Capi Ufficio dello Stato Maggiore di C.A.

- * Sono responsabili del funzionamento delle Sezioni dipendenti di cui indirizzano e coordinano l'attività;
- * Sono i naturali consulenti del Ca. SMe dei SCa. SM nei settori di specifico interesse;
- * hanno delega di firma per gli atti di competenza, nei limiti definiti dal Sca.SM.;
- * svolgono attività ispettiva nell'ambito dei settori di responsabilità in base alle direttive ricevute dal Sca.SM;
- * propongono al Comandante, per il tramite gerarchico, l'impiego di fondi assegnati sui capitoli di competenza;
- * assolvono, nel campo disciplinare, le funzioni di Comandante di reparto nei confronti dei Quadri U. e SU. dei rispettivi Uffici.

ATTRIBUZIONI DI ALCUNI DEI PRINCIPALI INCARICHI ASSOLTI DAGLI UFFICIALI DIRIGENTI

a. INCARICHI DI COMANDO

Vice Comandante di Brigata (Col.)

- È il naturale sostituto del Comandante di Brigata, dal quale dipende direttamente, ed il suo «tramite» verso le Unità dipendenti.

- Esercita il Comando sulle Unità dipendenti nel rispetto degli ordini ricevuti dal Comandante di Brigata o da questi impartiti tramite lo Stato Maggiore, ed esplica azione propulsiva e di controllo mediante interventi personali e contatti diretti con i Comandamenti subordinati.

- Si avvale del proprio Ufficio per trattare le sole pratiche relative alla valutazione del personale, ai provvedimenti disciplinari ed alle attività di Polizia Giudiziaria Militare.

- È inserito nel circuito informativo e decisionale del Comando della Brigata per tutti i problemi gestionali di rilievo, operativi e logistico-amministrativi, che interessano l'organizzazione e l'attività delle Unità dipendenti. Si avvale a pieno titolo dello Stato Maggiore — tramite il Capo di Stato Maggiore — per gli interventi nei settori in cui ha ricevuto delega o disposizioni specifiche dal Comandante di Brigata.

- Esercita le funzioni di Comandante di Corpo nei confronti:

- * dei Comandanti di btg/gr;

- * del personale delle Compagnie, autonome;

- * del personale del proprio Ufficio.

- Si disloca in operazioni, nell'«aliquota alternata» (nu.V.Cte), del posto Comando di Brigata, presso il quale segue lo sviluppo della manovra.

Comandante di Distretto Militare (Col.)

- Ha il compito fondamentale di mantenere il Distretto al massimo livello di efficienza compatibile con le risorse a sua disposizione;

- rappresenta l'Amministrazione della Difesa, per quanto di competenza del Distretto, in ogni atto nei confronti di terzi;

- esplica pertanto, con pienezza di responsabilità, le funzioni di comando, coordinamento e controllo nei confronti di tutto il personale del Distretto;

In particolare, ha nei riguardi:

- * del personale militare dipendente, le attribuzioni di Comandante di Corpo, comprese quelle relative all'esercizio delle funzioni di Polizia Giudiziaria Militare di cui all'art. 260 del summenzionato C.P.M.P. nonché quelle concernenti la compilazione dei documenti caratteristici e la concessione delle licenze secondo le norme in vigore;

- * del personale civile, le attribuzioni di Capo dell'Ufficio previste dalla normativa in vigore (titolo VII del D.P.R. 3/57 ed art. 41 e seguenti della L. 90/61);

- * degli obiettori di coscienza impiegati presso gli Enti civili convenzionati, ubicati nella giurisdizione del Distretto, le funzioni previste dalle vigenti disposizioni.

- Colloca in congedo i giovani:

- * riformati dal Consiglio di Leva;

- * riformati in posizione di forza assente;

- * in forza assente ed appartenenti a scaglioni posti in congedo per fine ferma;

- * rientrati nei casi previsti dalle convenzioni internazionali.

- esprime il giudizio finale sull'esame del giudicato penale conseguente alle condanne riportate dai militari di truppa in congedo;

- nomina la «Commissione di Disciplina» prevista per i Sottufficiali ed i militari di truppa in congedo;

- denuncia al Procuratore Militare della Repubblica i giovani da incorporare resisi colpevoli di mancanza alla chiamata;

- svolge in campo amministrativo — quale Comandante di Ente — i compiti, le funzioni e gli atti previsti dal «Regolamento per l'Amministrazione e la contabilità degli organismi dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica» e delle istruzioni amministrative e contabili relative alla sua applicazione.

Comandante di Brigata (Gen. B.)

- Esplica con pienezza di responsabilità il comando ed il controllo delle Unità della Brigata in tutti i settori di attività (addestrativo, operativo, logistico, amministrativo, infrastrutturale, del governo del personale, della sicurezza ecc.).

- Ha il compito fondamentale di mantenere al massimo livello di efficienza la G.U. a lui affidata, assicurando l'impiego ottimale delle risorse disponibili (personale, mezzi, materiali, fondi) in relazione alle esigenze prioritarie da fronteggiare nei vari settori funzionali.

- Dispone e dirige — in aderenza a specifiche direttive del Comando superiore — l'impiego delle Unità dipendenti per concorrere:

- * al mantenimento dell'ordine pubblico;

- * al soccorso delle popolazioni in caso di pubbliche calamità;

- * ai servizi di pubblica utilità.

- Si avvale:
- * del Vice Comandante, per esercitare il comando ed il controllo sulle Unità dipendenti;
- * dello Stato Maggiore, per la valutazione dei problemi, l'individuazione delle soluzioni, la traduzione delle decisioni adottate in ordini e direttive ed il controllo dell'esecuzione di questi ultimi;
- * dell'Ufficio Amministrazione, per l'impostazione, la gestione ed il controllo delle attività amministrative nell'ambito della Brigata;
- * del Centro di Coordinamento di supporto psicologico, per seguire costantemente l'evoluzione del fenomeno relativo al disadattamento giovanile nell'ambito delle Unità dipendenti.

- Delega:

- * al Vice Comandante specifiche facoltà di intervento nei settori funzionali e nelle attività che necessitano di particolare e diretta azione di controllo e coordinamento;
- * al Capo di Stato Maggiore l'ordinaria amministrazione della Brigata (e comunque tutto quanto non implica una scelta di comando) e la facoltà di impartire disposizioni attuative delle sue direttive/ordini.

• Svolge in campo amministrativo i compiti e le funzioni previste dal « Regolamento per l'amministrazione e la contabilità degli organismi dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica ». In tale quale emana le disposizioni necessarie per l'organizzazione amministrativa della Brigata, ricorrendo, ove necessario, all'istituto della delega per talune attività particolari, quali rilascio di documenti di viaggio, firma corrispondenza ordinaria, ecc.

- Esercita funzioni di Comandante di Corpo nei confronti:
 - * del Vice Comandante;
 - * del Capo di Stato Maggiore;
 - * del personale dell'Ufficio Amministrazione.
- È Comandante dell'Unità di base della rappresentanza militare (COBAR) del Comando di Brigata.

• Si disloca, in operazioni, presso « l'aliquota principale » (nu. Cte) del PCB e può avvalersi di un Centro Operativo per attuare la manovra tattica e logistica della G.U.

Comandante di Comando Operativo Territoriale (Gen. B./D.)

• Provvede, secondo le direttive ricevute, all'organizzazione militare del territorio e sovraintende al servizio territoriale dei Comandi ed Enti che risiedono nel territorio stesso.

• Segue e regola i rapporti fra Paese ed Esercito, tutelando ove necessario il prestigio dell'Esercito stesso specie nei confronti della stampa e delle pubbli-

che manifestazioni, attraverso interventi presso le competenti Autorità Civili. Di tali interventi informa il Comandante di Regione Militare.

- Svolge in campo amministrativo i compiti e le funzioni previste dal «Regolamento per l'amministrazione e la contabilità degli organismi dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica». In tale quadro emana le disposizioni necessarie per l'organizzazione amministrativa del COT, ricorrendo, ove necessario, all'istituto della delega per talune attività particolari.

- Coordina, sulla base delle direttive ricevute, le esigenze di alloggi demaniali nell'ambito dei Presidi dipendenti. In tale veste formula richieste per la realizzazione e destinazione degli alloggi ed inoltra le proposte di assegnazione di quelli disponibili.

- Esercita, ai fini della sicurezza, l'alta sorveglianza sulle opere riguardanti la difesa dello Stato, sui fabbricati militari e d'uso militare e su tutte le dotazioni che si trovano sul territorio.

- È responsabile, sulla base delle direttive del Cdo di RM, degli studi, predisposizioni e piani relativi alla difesa interna del territorio.

- Rappresenta al Cte di RM le esigenze della difesa del territorio.

- Può ricevere dalle Autorità Civili, in caso di eccezionale gravità, richieste di interventi di Reparti dell'Esercito nel servizio di Ordine Pubblico.

- Costituisce, se previsto, ai fini della Protezione Civile, Centro Operativo di Zona di intervento.

- Fa parte dei Comitati Misti ed è delegato a tenere contatti con tutte le Autorità Regionali per lo sviluppo dei «Protocolli d'intesa» con le Regioni Amministrative.

- È responsabile dell'addestramento delle Unità/Reparti dipendenti.

- Esercita le funzioni amministrative in conformità alla normativa in vigore.

- Esercita azione direttiva, di coordinamento e di controllo sulle predisposizioni e sulle operazioni di mobilitazione di Cdi, Enti ed Unità direttamente dipendenti.

- Esprime parere al Comandante di Regione Militare sulla concessione del nulla osta per poter effettuare — da parte di Enti pubblici e privati — lavori edilizi, stradali, ferroviari, minerari, marittimi, idraulici e di disboscamento nelle zone militarmente importanti del territorio.

- Vigila affinché siano osservate le clausole inserite nei nulla osta concessi dal Ministro della Difesa per l'impianto di depositi di combustibili liquidi.

- Dirige il servizio di Presidio in tutto il territorio di propria giurisdizione.

Comandante di Corpo d'Armata (Gen. C.A.)

- Esplica il comando pieno nei confronti delle Grandi Unità e delle Unità di Supporto dipendenti.

- Ha il compito fondamentale di mantenere al massimo livello di efficienza

la G.U. cpls. a lui affidata assicurando l'impiego ottimale delle risorse disponibili (personale, mezzi, materiali, fondi) in relazione alle esigenze prioritarie da fronteggiare nei vari settori funzionali.

- Dispone e dirige — in aderenza a specifiche direttive dello SME —:
 - * l'impiego delle Unità dipendente per concorrere:
 - * al mantenimento dell'ordine pubblico;
 - * al soccorso delle popolazioni in caso di pubbliche calamità;
 - * ai servizi di pubblica utilità.
 - * Si avvale:
 - * del Vice Comandante, al quale può delegare l'autorità per gli interventi nei settori funzionali e nelle attività che egli ritenga necessario;
 - * dello Stato Maggiore, per la valutazione dei problemi, l'individuazione delle soluzioni, la traduzione delle decisioni adottate in ordini e direttive ed il controllo della loro attuazione;
 - * dei Comandanti dell'Arma e del Comandante rgpt. ALE (del Cte ALE nel 3° C.A.) per l'impiego coordinato dei supporti tattici del C.A.;
 - ** del Cte Logistico per l'organizzazione del sostegno logistico del 2° anello ed eventualmente del 3° anello nei limiti definiti dal Cdo L. di Scacchiere.
 - Si disloca, in operazioni, presso il MAIN e può avvalersi di un Posto di Comando Tattico, caratterizzato da estrema leggerezza e mobilità, per poter esercitare la sua azione di comando con tempestività, in aderenza agli sviluppi della situazione.

b. INCARICHI DI STAFF

Capi Ufficio dello SME (Col.)

- Impostano e dirigono gli studi e le attività di competenza nel rispettivo settore, indirizzano e coordinano il lavoro delle Sezioni dipendenti.
- Mantengono i collegamenti con gli altri Capi Ufficio dello SME per la trattazione dei problemi di comune interesse.
- Forniscono consulenza nelle materie di rispettiva competenza.
- Firmano «d'ordine» gli atti di competenza nell'ambito della delega loro conferita dal Capo dello SME.
- Esercitano funzioni di Comandanti di Corpo nei riguardi del personale dipendente.

Capo reparto dello SME (Gen. B./D.)

- Indirizza e coordina l'attività degli Uffici dipendenti.

- Mantiene i collegamenti con i Capi degli altri Reparti per quanto riguarda il lavoro di comune interesse.

- È consulente del Capo di SME e del Sottocapo di SME nel settore di rispettiva competenza.

- Firma «d'ordine» gli atti di competenza nell'ambito della delega conferitagli dal Capo di SME. Si avvale di una Segreteria per l'espletamento dell'attività funzionale del Reparto.

Capo di Stato Maggiore di C.A. (Gen. B.)

- È responsabile del funzionamento dello Stato Maggiore del C.A. e come tale dirige il funzionamento degli Uffici avvalendosi:

- * del Sottocapo di SM operativo per le attività inerenti ai settori operativo, addestrativo e del personale;

- * del Sottocapo di SM Logistico per il coordinamento delle branche logistica, dei materiali ed amministrativa.

In particolare:

- fissa le norme per il funzionamento e la sicurezza del Comando;
- mantiene costantemente informati il Comandante ed il Vice Comandante sulla situazione del personale e sulle principali attività operative, addestrative e logistiche in atto nell'ambito del C.A.;

- sottopone, per le decisioni, al Comandante (o al Vice Comandante, per i settori «delegati») le soluzioni di problemi assegnati o sviluppati di iniziativa;

- adegua, in base alla situazione contingente, l'organizzazione di comando e controllo sancita dalla normativa, definisce le dislocazioni dei vari organi ed è personalmente responsabile dell'organizzazione del MAIN, di cui dirige il funzionamento;

- dispone affinché la Sezione Statistica ed Informatica:

- * svolga azione di controllo e coordinamento tecnico-sistematico nei confronti dei Nuclei Elaborazione Dati delle Brigate dipendenti;

- * realizzi nuove procedure automatizzate di interesse del Comando di C.A. e delle Unità logistiche dipendenti (btg. L. man);

- * assicuri il supporto informatico a tutti gli Uffici dello SM ed ai supporti tattici e logistici della G.U.;

- Sovrintende, in aderenza alle direttive del Cte del C.A., all'attività del Ca. Sz. Promozione e Stampa per i rapporti con gli organi di informazione;

- Firma «d'ordine» e dirama le disposizioni del Comandante nell'ambito della delega ricevuta.

- Esplica le funzioni di Comandante di Corpo nei confronti di:

- * Sottocapi di SM Operativo e Logistico;

- * Ufficiali Superiori dei Carabinieri;

- * Comandante del Reparto Comando di C.A.;

- È Comandante dell'Unità di base della rappresentanza militare (COBAR) del Cdo di C.A.

ATTRIBUZIONI PRINCIPALI DEGLI UFFICIALI INFERIORI DELLA MARINA

Ufficiali Sottordini

- Di massima, ed in particolare quando in soprannumero, i Guardiamarina e gradi corrispondenti devono ruotare in vari incarichi per acquisire esperienza nei diversi Servizi.
- La rotazione non deve di massima avvenire con un ciclo inferiore ai tre mesi.
- Gli Ufficiali Sottordini coadiuvano nel disimpegno del Servizio gli Ufficiali alle cui dipendenze sono posti; curano perciò l'esatta e sollecita esecuzione dei loro ordini e ne rispondono personalmente.
- Rapportano all'Ufficiale, dal quale direttamente dipendono, quanto si riferisce al Servizio e lo informano di ogni ordine ricevuto da altre Autorità.
- Segnalano all'Ufficiale loro superiore diretto del Servizio i militari dipendenti meritevoli di ricompensa e quelli che sono incorsi in infrazioni disciplinari. Se il militare appartiene ad altro Servizio presentano il rapporto all'Ufficiale di Guardia o di Ispezione.
- Tengono una copia perfettamente aggiornata dei Ruoli del personale dipendente.
- Si dedicano con cura costante a migliorare la propria cultura professionale e quella dei propri dipendenti, a profitto specialmente del Servizio al quale sono destinati e devono conoscere in ogni particolare.

Ufficiali Capi Reparto

- Sorvegliano la disciplina e la tenuta del personale appartenente al proprio Reparto e ne curano l'istruzione militare, uniformandosi alle direttive dell'Ufficiale Capo Servizio, cui riferiscono in merito.
- Raccolgono ogni mattina domande e reclami dei militari dipendenti, prendono nota dei rapporti che li riguardano, prendono i relativi provvedimenti informando, nei casi di particolare importanza, il Capo Servizio.
- Provvedono affinché ai militari del Reparto sia eseguita la visita medica all'atto dell'imbarco e siano comunicate le destinazioni corrispondenti al loro numero di bordo.

- Rispondono della conservazione e dell'aggiornamento dei documenti caratteristici e dei fogli matricolari del personale del Reparto, avvalendosi della segreteria di Reparto.
- Provvedono alla compilazione dei documenti caratteristici del personale del Reparto nei casi previsti dalle norme in vigore per tali documenti.

ATTRIBUZIONI PRINCIPALI DEGLI UFFICIALI COMANDANTI DI NAVE

1. Il Comandante è il custode della cultura e delle tradizioni della Marina Militare. Egli impersona la nave.

2. È responsabile:

- dell'efficienza del sistema nave, nel suo insieme di uomini, di mezzi e di organizzazione;

- dell'impiego della nave e dei servizi di bordo, in relazione alla missione assegnatagli;

- della interpretazione degli ordini trasmessi alla nave e delle disposizioni contenute nei regolamenti;

- dell'applicazione, nell'ambito della nave, delle leggi, dei regolamenti, delle disposizioni in vigore;

- degli archivi e della corrispondenza ufficiale della nave; della salvaguardia del segreto;

- dell'esercizio di una adeguata azione di indirizzo e di alta vigilanza sul regolare andamento dell'attività amministrativa della nave;

- della gestione amministrativa e logistica, e in particolare della cassa di bordo (sulle navi ove non sia imbarcato un Ufficiale del Corpo di Commissariato della Marina Militare);

- della preparazione tecnico-professionale e generale degli Ufficiali subalterni dipendenti e di eventuali altri Ufficiali che si trovino a bordo per seguire particolari tirocini o corsi.

- di altre attività connesse con l'esercizio del comando navale;

- degli adempimenti previsti dal Codice della Navigazione, per i Comandanti di nave da guerra.

3. Esercita su tutto il personale imbarcato l'autorità conferita ai Capi Corpo dai regolamenti vigenti; sugli Ufficiali, sui militari e civili comunque presenti a bordo, l'autorità conferitagli dal Regolamento di Disciplina.

4. Assegna gli incarichi agli Ufficiali ed al personale imbarcato in genere, quando gli incarichi stessi non siano già stati individualmente assegnati con disposizione ministeriale.

5. Trasmette, amplifica e diffonde i valori della cultura militare e della F.A. in particolare (senso del dovere, spirito di sacrificio, disciplina, combattività, spirito cooperativo, ecc.).

6. Agisce di iniziativa specie quando attendere o chiedere ordini possa incidere sulla tempestività dell'azione.

7. Rivolge ogni sua cura all'organizzazione della nave, traccia le direttive generali per lo svolgimento di tutti i servizi e partecipa allo studio delle questioni che riflettono l'efficienza bellica di essa.

8. Cura l'istruzione militare, marinaresca e tecnica, lo sviluppo fisico, la cultura, il morale, la salute e l'igiene del personale imbarcato e si adopera, con praticità di metodi, affinché esso raggiunga nel più breve tempo possibile un soddisfacente grado di efficienza e addestramento.

9. Esige che gli Ufficiali si occupino di argomenti di organizzazione, logistica, tattica, strategia; che studino le questioni tecnico-professionali, l'utile impiego dei mezzi offensivi e difensivi della nave, le condizioni militari, politiche e commerciali dei paesi visitati.

10. Cura, anche con contatti diretti, le necessità dei componenti lo Stato Maggiore e l'equipaggio.

11. Provvede a che la nave sia sempre al completo di tutti i rifornimenti nella misura prescritta, prelevandoli dai magazzini della Marina, dove questi esistono, e se la nave è isolata o distaccata dalla Forza Navale alla quale appartiene ne ordina l'acquisto su piazza, con l'osservanza delle modalità amministrative vigenti.

12. Richiede in tempo le riparazioni che occorrono alla sua nave.

13. Vigila sul consumo del combustibile e dei lubrificanti cercando di realizzare la maggiore economia possibile. In navigazione prescrive di massima la velocità più economica, subordinatamente agli ordini ricevuti ed alla missione da compiere.

ATTRIBUZIONI PRINCIPALI DEGLI UFFICIALI CAPI SERVIZIO DI UNA NAVE

Ufficiali Capi Servizio

- Sono responsabili dell'efficienza dei servizi dipendenti; informano prontamente di ogni temporanea deficienza del personale o del materiale per ovviare alla quale siano necessari provvedimenti che esulano dalla propria competenza.
- Debbono, nell'ambito delle disposizioni regolamentari e degli ordini del Comando, pianificare, dirigere, coordinare e controllare le attività del Servizio e l'opera dei propri dipendenti affinché il Servizio sia sempre pronto ad assolvere e, quando necessario, assolvere il compito specificatamente assegnato.
- Curano e controllano che l'amministrazione del materiale assegnato al Servizio sia eseguita secondo la regolamentazione in vigore e sia aderente alle esigenze del Servizio; rispondono dell'efficienza del materiale.
- Applicano e controllano che siano applicate dal personale dipendente le norme di impiego, quelle di sicurezza e quelle per la manutenzione emanate dallo Stato Maggiore Marina o da altri Organi a ciò designati, concernenti il personale, le armi, i mezzi ed il materiale di loro competenza.
- Collaborano con il Comandante per gli studi e le ricerche attinenti al loro Servizio.
- Sono responsabili della esatta e tempestiva compilazione di tutti i documenti periodici (o non) inerenti il Servizio.

ATTRIBUZIONI DI ALCUNI DEI PRINCIPALI INCARICHI ASSOLTI DAGLI UFFICIALI DIRIGENTI DELLA MARINA

Comandante in Capo di Forza Navale

È responsabile:

- dell'addestramento;
- dell'efficienza bellica;
- dell'impiego delle forze dipendenti.

Queste responsabilità sono configurate nel quadro dei criteri, direttive, norme e programmi dello Stato Maggiore della Marina e delle istruzioni complementari e particolari emanate da Autorità a ciò delegate dal Capo di Stato Maggiore della Marina.

In relazione a tali responsabilità ed in base alle direttive ricevute, ai mezzi addestrativi e di manutenzione assegnati, egli assolve compiti di pianificazione, direzione, esecuzione e controllo ispettivo.

In particolare:

- stabilisce i programmi annuali dell'attività addestrativa delle navi, riunite secondo l'organizzazione d'impiego per loro prevista dai piani dello Stato Maggiore della Marina, e degli elicotteri imbarcati sulle stesse, tenendo presenti gli obiettivi e le corrispondenti direttive stabilite dallo Stato Maggiore;

- emana direttive per l'attività da svolgere nell'anno addestrativo;

- impiana esercitazioni d'impiego fissandone i tempi, assegnando i compiti di pianificazione e le forze;

- propone al Capo di Stato Maggiore della Marina, o in caso di urgente necessità effettua, dandogliene motivata informazione, varianti alla composizione delle Forze Navali sottordini e dei Gruppi d'impiego, in relazione alle missioni da compiere;

- emana disposizioni di massima temporanee per regolare e disciplinare argomenti e materie non previste dai Regolamenti ampliando e perfezionando, se occorre, quelle esistenti e mantenendole al corrente dei progressi della tecnica navale;

- controlla la corretta applicazione addestrativa delle norme di impiego;
- effettua controlli ispettivi per raccogliere gli elementi necessari a valutare;

- Riferisce al Capo di Stato Maggiore della Marina, con relazioni periodiche, sull'efficienza operativa delle Forze, sull'efficienza dei Servizi della Forza Navale, sulle avarie verificatesi e sui risultati raggiunti nelle esercitazioni.

- Risponde delle avarie e dei sinistri che possono subire una o più navi appartenenti alla Forza Navale sotto i suoi ordini, indipendentemente dalle singole responsabilità dei Comandanti, quando queste avarie o sinistri siano determinati da cause che abbiano diretta attinenza con l'esecuzione di disposizioni o di ordini da lui emanati.

Tale responsabilità si estende agli aeromobili appartenenti o assegnati temporaneamente a una o più navi della Forza Navale.

- Vaglia le richieste di lavori avanzate dalle Unità e coopera con gli stabilimenti di lavoro della Marina Militare nel collaudo dei lavori da essi eseguiti.

- In applicazione dei programmi stabiliti o degli ordini superiori ricevuti, assegna i periodi di tempo per l'esecuzione delle visite, verifiche, manutenzioni periodiche e dei lavori da effettuarsi con i mezzi ed il personale di bordo o da parte degli stabilimenti di lavoro.

- Provvede che siano effettuate riparazioni, verifiche, messe a punto urgenti o di emergenza con i mezzi assegnati a tale scopo, distribuendoli opportunamente secondo i bisogni.

All'estero o in Patria, quando non si trovi in sede di stabilimenti di lavoro della Marina Militare, se i mezzi disponibili non sono sufficienti od adeguati, dispone il ricorso all'industria privata.

- Provvede affinché siano assicurati i rifornimenti di viveri, vestiario, combustibile, munizioni e pezzi di rispetto occorrenti per mantenere l'approntamento operativo delle Unità. Quando, trovandosi all'estero, non potesse ricevere rifornimenti dall'Italia, ne ordina l'acquisto in piazza, curandone nel miglior modo l'economicità.

- Esegue o fa eseguire indagini per accertare le cause di avarie o di inconvenienti nelle apparecchiature, promuovendo, quando nel caso, l'intervento degli organi tecnici competenti.

- Controlla la corretta applicazione delle norme per la condotta, manutenzione e conservazione dei materiali.

- Vigila ed esercita azione di controllo sui servizi amministrativi delle navi dipendenti.

- È tenuto responsabile di ogni impiego di pubblico denaro e di ogni distribuzione di materiali di proprietà dello Stato, in esecuzione dei suoi ordini.

Capo di Stato Maggiore di una Forza Navale

- Il Capo di Stato Maggiore di una Forza Navale è alla diretta ed esclusiva dipendenza del Comandante della Forza Navale.

- Esercita l'autorità di Capo di Corpo su tutto il personale assegnato permanentemente allo Stato Maggiore della Forza Navale.

- Traduce in ordini le decisioni del Comandante di Forza Navale: fa dare

esecuzione agli ordini stessi impartendo in nome della stessa autorità le necessarie disposizioni ed informa il suo superiore del modo nel quale gli ordini sono stati eseguiti.

- Dirige e coordina l'attività degli Ufficiali addetti alle operazioni ed ai servizi tecnici e logistici del Comando della Forza Navale ed alla segreteria.

- Promuove, vaglia e sottopone all'approvazione del Comandante della Forza Navale lo studio dei progetti ed i piani di competenza del Comando.

- Tiene esatto conto delle condizioni nelle quali si trovano le navi, specialmente per quanto riguarda l'efficienza bellica, gli approvvigionamenti, le situazioni del personale e le richieste di lavori. Riferisce in merito al Comandante di Forza Navale fornendo tutti gli elementi per la scelta delle decisioni da prendere.

- In navigazione dirige i Servizi per le operazioni della Forza Navale coadiuvato dagli Ufficiali dello Stato Maggiore destinati a tali Servizi; ne cura l'organizzazione valendosi del personale e del materiale dei Servizi Condotta Nave e Informazioni Operative di Combattimento della Nave Ammiraglia.

- Stabilisce inoltre il Servizio che deve essere disimpegnato dagli Ufficiali addetti allo Stato Maggiore della Forza Navale.

- Quando sulla plancia, in assenza del Comandante in Capo, per sua delega o in circostanze urgenti, ha la facoltà di ordinare al Comandante di Bandiera, o direttamente all'Ufficiale di Guardia, la nuova posizione da fare assumere nella formazione alla nave Ammiraglia, le variazioni di velocità, i cambiamenti di rotta e tutte quelle manovre che stima necessarie e rispondenti alle circostanze, salvo a riferirne subito al Comandante della Forza Navale.

Capo Reparto/Capo Ufficio Autonomo/Ispettore dello SMM

- Indirizza, dirige e coordina il lavoro degli Uffici dipendenti;
- Fornisce all'U.P.G.F. gli elementi di competenza per l'aggiornamento della Pianificazione Generale della M.M. (P.G.M.);

- Segue l'attività svolta dai Comandi/Enti periferici nell'area di competenza;
- Firma «d'ordine» gli atti di competenza nell'ambito della delega conferitagli dal C.S.M.

Capo Ufficio dello SMM

È l'elemento di organizzazione (E.O.) fondamentale dello Stato Maggiore; ad esso risale la «formazione del pensiero» nella materia di competenza. In tale contesto, utilizza al meglio il contributo del personale che gli viene assegnato e mantiene i più ampi collegamenti con ogni altro elemento di organizzazione, sollecitandone la consulenza per i problemi di propria competenza ed offrendo il

proprio contributo, anche se non espressamente richiesto, ogni volta che esso possa essere utile alla trattazione di problemi di competenza altrui.

Svolge la funzione di «Elemento responsabile per azione» (ERA) e di «Elemento Competente per Specializzazione» (ECS) nei settori/materie/attività di competenza.

Qualora l'Ufficio di cui è Capo sia suddiviso in ulteriori EE.OO. (Sezioni) ne dirige e coordina il lavoro.

Garantisce che ogni progetto (impresa sviluppata nel settore di competenza) sia adeguatamente analizzato in tutti gli aspetti che lo caratterizzano, in particolare se questi comportano la erogazione di risorse (finanziarie - di personale - di infrastrutture - di studio - di capacità contrattuale, ecc.).

ATTRIBUZIONI PRINCIPALI DEL C.TE DI SQUADRIGLIA (CAPITANO)

- Effettuare l'attività di volo addestrativa programmata per il conseguimento ed il mantenimento della prevista «COMBAT READINESS» del personale assegnato.
- Svolgere l'attività operativa assegnata. In particolare:
 - * valutare le attitudini militari e le capacità tecnico-professionali del personale assegnato.

ATTRIBUZIONI PRINCIPALI DEL C.TE DI GRUPPO DI VOLO (TEN. COL.)

- Svolgere l'attività operativa, addestrativa e tecnica prevista allo scopo di assicurare lo svolgimento delle operazioni aeree affidate, secondo le modalità stabilite dai piani operativi in vigore.

In particolare è responsabile:

- della disciplina, dell'addestramento e dell'impiego del personale;
- dell'effettuazione dell'attività di volo programmata e dello scalamento delle ore di volo dei velivoli allo scopo di rispettare, tenuto conto delle esigenze operative, il programma di consegna per la manutenzione periodica;
- della programmazione esecutiva delle attività operative ed addestrative svolte dal personale del Gruppo;
- di proporre al Comandante di Corpo, che ne è responsabile, il rilascio o la convalida delle carte strumentali dei Piloti di Gruppo, dopo che gli stessi abbiano superato gli accertamenti previsti dalla normativa in vigore, nonché delle certificazioni relative alle abilitazioni tecnico-operative conseguite dal personale dipendente.

ATTRIBUZIONI PRINCIPALI DEL C.TE DI STORMO (COLONNELLO)

• Ha la completa responsabilità dell'organizzazione, del funzionamento, dell'efficienza, dell'addestramento e dell'impiego dello Stormo.

• In base alle direttive ricevute, dirige, coordina e controlla l'attività dei Gruppi e Reparti dipendenti al fine di conseguire la massima operatività dell'Ente, adottando ogni provvedimento volto ad assicurarne il regolare svolgimento, con particolare riguardo:

- * all'impiego del Gruppo di Volo;
- * al funzionamento dei Servizi;
- * alla sicurezza di tutte le operazioni in genere;
- * alla sorveglianza, difesa e sicurezza delle aree, delle installazioni e dei mezzi aerei;
- * al governo ed alla disciplina del personale.

In campo amministrativo svolge i compiti, le funzioni e gli atti previsti dal R.A.U. e dalle Istruzioni Amministrative e Contabili relative alla sua applicazione.

• Quale Com.te di Corpo, Presidio Mil., Presidio A.M. e di Circoscrizione, espleta le attribuzioni indicate dalla normativa in vigore.

• In accordo con le disposizioni vigenti, fissa inoltre le direttive generali di funzionamento degli organismi sprovvisti di personalità giuridica nell'ambito dello Stormo, ne cura il coordinamento delle attività, nomina i membri delle Commissioni e del gestore di detti organismi.

ACCADEMIA MILITARE - 1° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PIANO DI STUDIO						Tipo di Val.
	Giu.	Ec. Comm.	Sc.Po.	Scientif.			
	CC	CoAm	Su.	Armi	Armi	CoAu	
Amministr. e cont. militare		60					v.a.
Analisi I					130	130	e.o.
Armi	18	18	18	18	18	18	v.a.
Arte militare I	27	27	27	27	27	27	v.a.
Attività ginnico sportiva	186	186	186	186	186	186	v.a.
Diritto amministrativo	60	60	60	70			e.o.
Diritto costituzionale	60						e.o.
Economia politica	70	66	66	100			e.o.
Filosofia del diritto	60						e.o.
Fisica I					120	120	e.o.
Geografia economica		66	66				e.s.
Geometria					130	130	e.o.
Il co.au. e serv. tramat.						16	v.a.
Istruzione formale	45	45	45	45	45	45	v.a.
Istituzioni diritto privato	60	66	66				e.o.
Istituzioni diritto pubblico		66	66	80			e.o.
Lingua inglese - francese	100	100	100	100	100	100	e.s.
Matematica economica				100			e.o.
Matematica generale		106	106				e.o.
Regolamenti	27	27	27	27	27	27	v.a.
Servizio commissariato in pace			60				v.a.
Scuola guida moto						24	v.a.
Storia contemporanea				100			e.o.
Storia dell'Arma	30						v.a.
Storia del diritto romano	60						e.s.
Tiro	40			40	40		v.a.
Tecnica professionale I	50						v.a.
Teoria applicata mac. calc.					70	70	e.s.
Topografia	54	54	54	54	54	54	v.a.
Giornata tattica	20	20	20	20	20	20	
Accertamenti	40	40	40	40	40	40	
A disposizione	27	27	27	27	27	27	
Totale parziale	1034	1034	1034	1034	1034	1034	

ACCADEMIA MILITARE - 1° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PIANO DI STUDIO						Tipo di Val.
	Giu.	Ec. Comm.	Sc.Po.	Scientif.			
	CC	CoAm	Su.	Armi	Armi	CoAu	
Esami	168	168	168	168	168	168	
Totale parziale	1202	1202	1202	1202	1202	1202	
Tirocinio							
Addestram. al combattimento	8	8	8	8	8	8	
Addestramento al tiro	32	32	32	32	32	32	
Armi	18	18	18	18	18	18	
Istruzione formale	20	20	20	20	20	20	
Richiami di matematica	34	34	34	34	34	34	
Regolamenti	16	16	16	16	16	16	
A disposizione	21	21	21	21	21	21	
Ginnastica	20	20	20	20	20	20	
Totale parziale	169	169	169	169	169	169	
Totale	1371	1371	1371	1371	1371	1371	

LEGENDA:

- e.o.: esame orale
- e.s.: esame scritto
- v.a.: valutazione annuale.

ACCADEMIA MILITARE - 2° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PIANO DI STUDIO								Tipo di Val.
	Giur	Economico		S.Po.	Ingegn.		Sc. Inform.		
	CC	CoAm	SU	Armi	Armi	CoAu	CoAu	Armi	
Algebra							70	70	e.o.
Amm. cont. e militare		90	50						v.e.
Analisi II					144	144	144	144	e.o.
Arte militare II	27	27	27	27	27	27	27	27	v.a.
Att. ginnico sportiva	186	186	186	186	186	186	186	186	v.a.
Calcolo numerico							64	64	e.s.
Complementi di fisica				60					v.a.
Cont. stabilim. commiss.			60						v.a.
Criminologia	60								e.s.
Diritto amministr. II	60								e.o.
Diritto commerciale	100								e.o.
Diritto del lavoro	60	60	60						e.o.
Diritto internazionale	60								e.o.
Disegno					60	60			e.s.
Economia monetaria				70					e.o.
Esercitazioni di Tmc							64	64	
Esercitaz. tecnico-prof.		63	43						v.a.
Fisica II					144	144	144	144	e.o.
Il Co.Au. e serv. trasm.						16	16		v.a.
Ist. del diritto romano	60								e.o.
Istruzione formale	27	27	27	27	27	27	27	27	v.a.
Lingua inglese-francese	100	100	100	100	100	100	100	100	e.s.
Matematica finanziaria		82	82						e.o.
Meccanica razionale					138	138			e.o.
Politica econ. e finanz.				100					e.o.
Psicologia militare	54	54	54	54	54	54	54	54	v.a.
Ragioneria gen. e appl.		81	81						e.s.
Regolamenti	27	27	27	27	27	27	27	27	v.a.
Scienza delle finanze				81					e.o.
Sc. finanze e dir. finanz.		75	75						e.o.
Scuola guida moto						24	24		v.a.
Statistica		75	75	100					e.o.
Storia dottrine politiche				75					e.o.

ACCADEMIA MILITARE - 2° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PIANO DI STUDIO								Tipo di Val.
	Giur	Economico		S.Po.	Ingegn.		Sc. Inform.		
	CC	CoAm	SU	Armi	Armi	CoAu	CoAu	Armi	
Tecnica profession. II	76								v.a.
Tiro	40			40	40			40	v.a.
Giornata tattica	20	20	20	20	20	20	20	20	
Accertamenti	40	40	40	40	40	40	40	40	
A disposizione	37	27	27	27	27	27	27	27	
Totale parziale	1034	1034	1034	1034	1034	1034	1034	1034	
Esami	168	168	168	168	168	168	168	168	
Totale	1202	1202	1202	1202	1202	1202	1202	1202	

LEGENDA:

- e.o.: esami orali
- e.s.: esami scritti
- v.a.: valutazione annuale.

SCUOLA DI APPLICAZIONE - 1° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIE	Sc.Pol.	Sc. dell'Inf.		Ingegneria	
	f.c.a.	fca	t	g	a.t.
1° PERIODO DIDATTICO					
Calcolo delle possibilità e statistica		80	80		
Complementi di matematica		50	50		110
Componenti elettronici					105
Contabilità dello Stato e degli Enti pubblici	70				
Elettrotecnica				110	110
Fisica tecnica				90	
Informatica	50				
Lingua inglese		70	70		
Meccanica applicata alle macchine e macchine				100	
Microeconomia	75				
Scienza delle costruzioni (1)				32	
Sistemi per l'elaborazione dell'informazione I		110	110		
Tecnologia dei cicli produttivi	80				
Educazione fisica	51	51	51	51	51
Accertamenti	32	32	32	32	32
Esami	72	42	42	72	72
A disposizione	86	81	81	29	36
Totale 1° periodo didattico	516	516	516	516	516

(1) Materia a sviluppo annuale

SCUOLA DI APPLICAZIONE - 1° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIE	Sc.Pol.	Sc. dell'Inf.		Ingegneria	
	f.c.a.	fca	t	g	a.t.
2° PERIODO DIDATTICO					
Architettura tecnica I				110	
Campi elettromagnetici e circuiti					105
Chimica				115	
Diritto commerciale	80				
Economia e politica industriale	70				
Economia internazionale	70				
Elettronica		90	90		
Elettronica applicata I					110
Idraulica				80	
Istruzioni pratiche (2)	318	318	318	318	318
Lingua francese-tedesca (4)	130				
Lingua inglese (3)	106	106	106	106	106
Metodi per il trattamento dell'informazione		100	100		
Misure elettriche					90
Organizzazione aziendale	60				
Ricerca operativa e gestione aziendale		80	80		
Scienza delle costruzioni (1)				98	
Sistemi di elaborazione dell'informazione					110
Teoria dell'informazione e della trasmissione		130	130		
Educazione fisica	78	78	78	78	78
Accertamenti	52	52	52	52	52
Esami	90	90	90	90	90
A disposizione e visite didattiche	36	46	46	43	31
Totale 2° periodo didattico	1090	1090	1090	1090	
Totale 1° anno	1606	1606	1606	1606	1606

(1) Materia a sviluppo annuale

(2) di cui:

— 192 fuori sede (campo);

— 36 per lo svolgimento di ricognizioni geografiche

(3) di cui 36 nel corso di settimana una di mantenimento (full immersion) a carattere non valutativo.

(4) materia a sviluppo biennale.

SCUOLA DI APPLICAZIONE - 2° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIE	Sc.Pol.	Sc. dell'Inf.		Ingegneria		
	fca	fca	t	fca	g	t.
3° PERIODO DIDATTICO						
Calcolo numerico e programmaz.				110	110	
Chimica applicata				100		
Comunicazioni elettriche						100
Costruzioni di strade, ferrovie ed aeroporti					90	
Disegno meccanico				120		
Elementi di telefonia e telegrafia (1)			30			
Elettronica applicata II						100
Lingua francese-tedesca	130					
Metodi di approssimazione		100	100			
Relazioni internazionali	70					
Sistemi di elaborazione dell'informazione						110
Sistemi per l'elaborazione dell'informazione II		130	130			
Sociologia	60					
Storia economica	60					
Tecnica delle costruzioni I (1)					60	
Tecniche numeriche ed analogiche		100	100			
Tecnologia dei materiali e chimica applicata					100	
Educazione fisica	54	54	54	54	54	54
Accertamenti	36	36	36	36	36	36
Esami	90	72	72	72	72	72
A disposizione	52	60	30	60	30	80
Totale 3° periodo	552	552	552	552	552	552

(1) Materia a sviluppo annuale

SCUOLA DI APPLICAZIONE - 2° ANNO

PIANO DI STUDIO

MATERIE	Sc.Pol.	Sc. dell'Inf.		Ingegneria		
	fca	fca	t	fca	g	t.
4° PERIODO DIDATTICO						
Arte Militare:						
— Arte militare	80	80	80	80	80	80
— Arte militare aerea	10	10	10	10	10	10
— Arte militare marittima	5	5	5	5	5	5
Elementi di balistica e tiro:						
— Balistica e tiro	35	35		35		
— Balistica II	35	35		35		
Elementi di telefonia e telegrafia		10				
Elementi di radiotecnica						
antenne e propagazione		110				110
Istruzioni pratiche (1)	352	352	312	352	258	312
Mezzi e materiali d'armamento:						
— Armamenti terrestri	70	70		70		
— Automobilismo, materiali						
Motor e Ale	45	45	38	45	45	38
— Esplosivi e difesa NBC	15	15	15	15		15
— Materiali del Genio					50	
— Materiali delle Trasmissioni			72			
Scienze storico sociali:						
— Sociologia dell'organizzazione militare	20	20	20	20	20	20
— Storia militare	40	40	40	40	40	40
— Diritto internazionale bellico	10	10	10	10	10	10
Tecnica delle costruzioni I					50	
Tecnica delle costruzioni II					40	
Tecnica professionale	90	90	90	90	80	90
Topografia					90	
Educazione fisica	106	106	106	106	106	106
Accertamenti	66	66	66	66	66	66
A disposizione e viaggio di istruzione (2)	91	91	96	91	78	96
Esami					42	
Totale 4° periodo didattico	1070	1070	1070	1070	1070	1070
Totale II anno	1622	1622	1622	1622	1622	1622
Totale biennio applicativo	3228	3228	3228	3228	3228	3228

(1) di cui 96 fuori sede (campo)

(2) di cui 36 periodi di inglese nel corso di una settimana di mantenimento (full immersion) a carattere non valutativo.

CORSO VARIE ARMI - 5° ANNO

Indirizzo Ingegneria

PIANO DI STUDIO

MATERIE	Ingegneria	
	G	T
Complementi di campi elettromagnetici		90
Complementi di matematica		100
Controlli automatici		100
Costruzioni idrauliche	90	
Geologia applicata	100	
Progetto dei sistemi di rapporto	100	
Impianti tecnici	90	
Meccanica delle macchine e macchine		100
Tecnica ed economia dei trasporti	100	
Teoria delle reti elettriche		90
Accertamenti	30	30
Esami	108	108
A disposizione e studio libero	276	276
Totale	894	894

CORSO DI STATO MAGGIORE

PIANO DI STUDIO

MATERIA E ATTIVITÀ	PERIODI DISPONIBILI		
	MATTINO	POMERIGGIO	TOTALE
1. Organizzazione delle forze Organica e Personale	60	12	72
2. Impiego delle forze			
— Tattica	94	14	108
— Logistica	50	7	57
— Servizio «I»	35	8	43
— Esercitazioni (EQ, EPC, EC)	280	20	300
— Arte Militare Aerea	31		31
— Arte Militare Marittima		5	5
3. Formazione Manageriale e di Comando			
— Servizio di Stato Maggiore Scienza dell'organizzazione	51	10	61
— Informatica, Ricerca Operativa e Statistica	72	19	91
— EQ - EPC - Pubbliche calamità	24	9	33
— Sociologia e Psicologia Militare	38	8	46
4. Cultura Generale			
— Economia	6	6	12
— Conferenze integrative	35	3	38
5. Attività varie			
— Visite presso le scuole d'Arma ed Enti	50	33	88
— Ricognizioni	80	51	131
— Attività Sportiva	20	24	44
— Presentazione e Cerimonie	15		15
— A disposizione Cte Corso e Cti Sz.	6	14	20
Totale	947	243	1190

CORSO SUPERIORE DI STATO MAGGIORE

PIANO DI STUDIO

MATERIE ED ATTIVITÀ	PERIODI
1. Organizzazione delle forze Organica e Personale	68
2. Impiego delle forze	
— Presentazione e conclusione EQ	18
— Tattica e servizio «I»	162
— Logistica	118
— Arte Militare e Marittima	32
— Arte Militare Aerea (escluso le 24 ore per le 2 EC)	12
3. Formazione Manageriale e di Comando	
— Servizio di Stato Maggiore e Scienza dell'Organizzazione	35
— Informatica, Ricerca Operativa	58
— Sociologia e Psicologia Militare	43
4. Formazione culturale	
— Strategia globale	104
— Storia militare	50
Esercitazioni per posti comando	
— EPC di C.A.	37
— EFC	32
— EC (1 Tattica, 1 Logistica, 2 AMA)	33
Attività Varie	
— Attività interdisciplinari (3 seminari)	21
— Ricognizioni e visite	123
— Viaggio d'istruzione all'estero	96
— Attività sportiva	30
— A disposizione per presentazione e Cerimonie	21
— A disposizione del Cte e del Corso e dei Cti di Sz.	5
— Riserva	12
Totale	1110 (a)
Attività congiunta interforze	
— Diritto dei conflitti armati	11
— Scienza dell'Organizzazione	30
— Sociologia	21
— Impiego delle forze	59
— Scienze politiche	12

CORSO SUPERIORE DI STATO MAGGIORE**PIANO DI STUDIO**

MATERIE ED ATTIVITÀ	PERIODI
— Strategia Globale	32
— Conferenze Culturali	27
— Conferenze di SMD e Segredifesa	18
— Wintex e Cimex	68
— Visite interforze	34
— A disposizione per organizzazione iniziale	6
Totale	318 (b)
Totale generale (a) + (b)	1428

ACCADEMIA NAVALE

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PERIODI A DISPOSIZIONE	TIPO DI VALUTAZIONE
1^a CLASSE		
Analisi matematica I	130	e. o.
Algebra	65	e. o.
Geometria	48	e. o.
Fisica I	112	e. o.
Navigazione I	135	e. s./o.
Storia cont. con elementi di storia navale	50	e. o.
Elementi di diritto pub. e ordinamento m.m.	37	e. s.
Lingua inglese	113	e. s./o.
2^a CLASSE		
Analisi matematica II	130	e. o.
Fisica II	130	e. o.
Teoria applic. macch. calcol.	117	e. s./o.
Calcolo delle prob. statistica	78	e. o.
Navigazione II	91	e. s./o.
Cinemática e manovra	26	e. s.
Metereologia gen. maritt.	39	e. o.
Calcoli num. graf. mec. elettr.	104	e. o.
Lingua inglese	104	e. s./o.

ACCADEMIA NAVALE

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PERIODI A DISPOSIZIONE	TIPO DI VALUTAZIONE
3^a CLASSE		
Elettronica e macch. elett.	100	e. o.
Elettronica generale	125	e. o.
Navigazione III	36	e. o.
Sistemi d'arma di art. e msl. I	63	e. o.
Sistemi di elaboraz. infor. I	112	e. s./o.
Ricerca Op. e gestione az.le	113	e. o.
Regolamento m.m. con elem. diritto penale militare	39	e. s.
Economia e org. az.le	75	e. o.
Lingua inglese	87	e. s./o.
4^a CLASSE		
Elettromeccanica	50	e. o.
Elettronica applicata	60	e. o.
Oceanografia	30	e. s.
Navigazione elettronica	40	e. o.
Sistemi d'arma di art. e msl. II	70	e. o.
Condotta op. aeronavali e tlc	80	e. s.
Fisica tecnica e macchine marine	60	e. o.
Calcolatori elettr. e s.e.i.	80	e. o.
Scienza dell'organizzazione	60	e. o.
Lingua inglese	60	e. s./o.

ACCADEMIA NAVALE - CORSO SUPERIORE

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PERIODI A DISPOSIZIONE	TIPO DI VALUTAZIONE
Elettronica applicata	50	e. o.
Regolazione tattica ed impiego operativo G.E.	80	e. o.
Sistemi di comando e controllo	45	e. s.
Diritto internazionale marittimo ed umanitario	40	e. o.
Metodologia di compilazione dei documenti operativi	75	e. s.
Amministrazione m.m. contabilità di Stato		
Diritto e procedura penale militare	40	e. o.

ACCADEMIA NAVALE - CORSI DI ABILITAZIONE

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PERIODI A DISPOSIZIONE	TIPO DI VALUTAZIONE
a. Mine e dragaggio		
Magnetismo e compensazione magnetica delle navi	35	e. o.
Apparecchiature per le cmm-difensive attive	56	e. o.
Mine e noz. esplosivi di scoppio	56	e. o.
Sistemi di controllo della navigaz. nella guerra di mine	28	e. o.
Oceanografia appl. guerra mine	35	e. o.
Elettroacustica appl. guerra mine	49	e. o.
Pianificaz. condotta operazioni nella guerra di mine	98	e. o.
Ricerca operativa	56	e. o.
b. Telecomunicazioni e informazioni oc		
Principi e dottrina di impiego dei mezzi e dei sistemi della lotta sul mare	112	e. o.
Sistemi radar	56	e. o.
Radiotecnica e comunicazioni	70	e. o.
Onde elettromagnetiche antenne ed impianti TLC	84	e. o.
Radiopropagazione e sistemi di comunicazione avanzate	42	e. o.
Tecnica dei sistemi di comando e controllo	42	e. o.
c. Sommergibili		
Impiego delle forze subacquee	62	e. o.
con elementi di oceanografia	28	e. o.
Sistemi d'arma per le forze sub.:		
— siluri, armi e munizion. a/s	56	e. o.
— centrali di lancio per siluri	42	e. o.
Elettroacustica e localizz. sub.	118	e. o.
Sensori e/a dei smgg	64	e. o.
con elem. di trattamento del segnale	20	e. o.
Caratteristiche tecniche del smg	36	e.o.

ACCADEMIA NAVALE - CORSI DI ABILITAZIONE

PIANO DI STUDIO

MATERIA	PERIODI A DISPOSIZIONE	TIPO DI VALUTAZIONE
d. <i>Direttori di Tiro</i>		
Tiro e apparecchiature per la dt	84	e. o.
Materiale, munizionamento ed elem. di balistica int. e termin.	42	e. o.
Missilistica	70	e. o.
Impiego/analisi funzionale dei sistemi d'arma	70	e. o.
Sistemi radar	70	e. o.
Controlli automatici per i sistemi d'arma	70	e. o.
e. <i>Antisommergibili</i>		
Impiego delle forze a/s	62	e. o.
Con elementi di oceanografia	28	e. o.
Sistemi d'arma per le forze a/s di superficie:		
— siluri, armi e munizion. a/s	56	e. o.
— appar. per la dt delle armi a/s	42	e. o.
Elettroacustica e localizz. sub.	118	e. o.
Sensori e/a di superficie	62	e. o.
Con elem. di trattam. del segnale	22	e. o.
Controlli aut. per i sist. d'arma	36	e. o.

ISTITUTO DI GUERRA MARITTIMA

PIANO DI STUDIO

DISCIPLINE	PERIODI
Dipartimento di « Servizio di Stato Maggiore »	
— Metodo	117
— Impiego F.A.N.	78
— Impiego F.T.	20
— Impiego F.A.	12
— Logistica	37
Totale	264
Dipartimento di « Scienze manageriali »	
— Organizzazione	113
— Sociologia	12
Totale	125
Dipartimento di « Cultura generale »	
— Strategia/storia	100
— Inglese	48
— Economia	40
— Metodo storico	15
— Scienze politiche (1)	
Totale	203
Dipartimento di « Scienze giuridiche »	
— Dir. marittimo	30
— Dir. cost. e amm.	26
— Dir. conf. arm. (1)	
Totale	56
Totale generale	648

(1) Durante l'attività congiunta

ACCADEMIA AERONAUTICA - 1° CLASSE

PIANO DI STUDIO

DISCIPLINE	PERIODI
Dipartimento di «Scienze di base»	
— Analisi matematica I	100
— Chimica	100
— Disegno I	60
— Fisica	100
— Geometria I	100
Totale	460
Dipartimento di «Scienze applicate al volo»	
— Fisiologia e medicina aeronautica	15
— Lingua inglese	80
Totale	95
Dipartimento di «Formazione militare e dirigenziale»	
— Cultura militare I	55
— Istruzione militare pratica	110
— Metodologia	73
Totale	238
Totale generale	793

ACCADEMIA AERONAUTICA - 2° CLASSE

PIANO DI STUDIO

DISCIPLINE	PERIODI
Dipartimento di «Scienze di base»	
— Analisi matematica II	110
— Fisica II	110
— Meccanica razionale	110
— Programmazione dei calcolatori elettronici	110
Totale	440
Dipartimento di «Scienze applicate al volo»	
— Lingua inglese	88
— Navigazione aerea I	110
Totale	198
Dipartimento di «Formazione militare e dirigenziale»	
— Cultura militare II	22
— Istruzione militare pratica II	54
Totale	76
Totale generale	714

ACCADEMIA AERONAUTICA - 3° CLASSE**PIANO DI STUDIO**

DISCIPLINE	PERIODI
Dipartimento di «Scienze applicate al volo»	
— Aeronautica generale	88
— Balistica e sistemi di armamento dell'a.m.	70
— Lingua inglese	100
— Meteorologia	75
— Motori per aeromobili	87
— Navigazione aerea II	110
— Radiotecnica ed avionica	90
Totale	620
Dipartimento di «Formazione militare e dirigenziale»	
— Cultura militare III	80
— Istruzione militare pratica III e scuola comando	54
— Metodologia	50
Totale	184
Totale generale	804

**ACCADEMIA AERONAUTICA - CORSO DI PERFEZIONAMENTO
4° ANNO**

PIANO DI STUDIO

DISCIPLINE	PERIODI
Dipartimento di «Scienze applicate al volo»	
— Lingua inglese	96
Totale	96
Dipartimento di «Scienze sociali e politiche»	
— Diritto	96
— Economia politica e militare	24
Totale	120
Dipartimento di «Formazione militare e dirigenziale»	
— Cultura militare IV	96
— Elementi di tecnica dell'organizzazione	16
— Esercizio del comando	32
— Scuola comando	13
Totale	157
Totale generale	157

SCUOLA DI GUERRA AEREA - CORSO NORMALE

PIANO DI STUDIO

DISCIPLINE	PERIODI
1. 1° Dipartimento	
— Strategia	23
— Impiego delle forze terrestri, aeree, navali	51
— Regolamenti	51
— Logistica	20
Totale	145
2. 2° Dipartimento	
— Metodo e supporti alla decisione	181
— Tecnica dell'organizzazione	24
— Strutture org.ve militari	12
Totale	217
3. 3° Dipartimento	
— Aggiornamento tecnico-scientifico	47
— Informatica	68
— Sicurezza volo	18
Totale	133
4. 4° Dipartimento	
— Scienza della politica	16
— Scienze sociali	20
— Scienze giuridiche	16
— Scienze economiche	18
Totale	70
Totale generale	565

SCUOLA DI GUERRA AEREA - CORSO NORMALE

PIANO DI STUDIO

DISCIPLINE	PERIODI
1. 1° Dipartimento	
— Strategia	33
— Dottrine e organizzazione di impiego forze aeree, terrestri, navali	49
— Regolamenti	62
— Logistica	19
Totale	163
2. 2° Dipartimento	
— Metodo e supporti alla decisione	238
— Tecnica dell'organizzazione	54
Totale	292
3. 3° Dipartimento	
— Aggiornamento tecnico-scientifico	50
— Informatica	70
— Spazio e sicurezza volo	30
Totale	150
4. 4° Dipartimento	
— Scienza della politica	15
— Scienze giuridiche	10
— Scienze economiche	20
— Sociologia	15
Totale	60
5. Attività congiunta con altre sg	216
Totale	216
Totale generale	881

CENTRO ALTI STUDI PER LA DIFESA - TEMI ASSEGNATI
(decennio 81-90)

XXXIII SESSIONE 1981-82

TEMA GENERALE

La definizione di uno strumento militare, integrato nelle sue varie componenti, scaturisce dalla concomitante influenza di molti fattori di ordine politico, strategico, economico, sociale e funzionale.

Il continuo mutamento di tali fattori di situazione impone una costante verifica dello strumento ed il suo conseguente adeguamento alle nuove esigenze.

Definire le linee essenziali dello strumento militare degli anni '90, alla luce degli impegni dell'Italia in seno all'Alleanza e delle esigenze nazionali (ivi comprese quelle della difesa civile) tenuta presente la possibile evoluzione dell'Europa comunitaria.

TEMI DI STUDIO PARTICOLARI

— L'informazione nelle FF.AA. e la proiezione della loro corretta immagine attraverso i mass-media in Italia e all'estero.

— L'ordinamento regionale. I rapporti Stato-Regioni con particolare riferimento ai problemi della difesa nazionale.

— I Paesi dell'ANSEA, fattore di stabilità nei nuovi equilibri asiatici, aprono il dialogo con l'Europa dei dieci. La risposta dell'Italia.

— Le Forze Armate: un'«Agenzia di formazione?».

Esaminare il fenomeno verificando la rispondenza delle risorse, degli operatori, degli strumenti e dei processi formativi, nonché la validità dell'apporto qualitativo e quantitativo alle imprese pubbliche e private.

XXXIV SESSIONE 1982-83

1. Il concetto strategico dell'Alleanza Atlantica per gli anni '90 alla luce della possibile evoluzione della dottrina della risposta flessibile.
2. Le crisi in aree esterne a quelle garantite dal Trattato del Nord Atlantico. Possibilità dell'Alleanza di farvi fronte.
3. Il dialogo Difesa-Industria.

XXXV SESSIONE

1. La dottrina «Airland Battle».

Implicazioni di carattere politico operativo tecnologico e finanziario.

La dottrina «Airland Battle» — ufficialmente presentata come normativa intesa a dare nuova credibilità alla risposta flessibile e ad elevare la soglia nucleare — si pone di fatto, come un rilancio degli armamenti classici e, in particolare, del «convenzionale sofisticato».

Individuare le implicazioni di carattere politico, operativo, tecnologico, finanziario di tale concezione con particolare riferimento alla situazione italiana ed ai rapporti tra i membri dell'Alleanza Atlantica.

3. Il capo militare moderno. Comandante e/o manager.

Comandante e/o manager. Il dilemma di identità del «capo» moderno sembra sostanzialmente in questa alternativa o integrazione che talvolta può presentare antinomie.

Esaminare la problematica ed individuare lineamenti programmatici interforze che possano costituire premessa a sviluppi particolareggiati nel settore.

3. Le nuove realtà economiche emergenti nella regione Asia-Pacifico.

Riflessi sull'economia mondiale e su quella europea in particolare. Un polo economico di dimensioni intercontinentali, costituito dai Paesi della regione Asia-Pacifico, potrebbe assumere in prospettiva un ruolo determinante nell'economia mondiale.

Studiare il possibile evento nei suoi aspetti politico-strategico-economico e delineare i riflessi sull'occidente in generale e sull'Europa in particolare.

4. Pacifismo, neutralismo, antinuclearismo.

Riflessi sulla politica di difesa.

Pacifismo, neutralismo, antinuclearismo, esaminare origine, sviluppo e prospettive e individuare i riflessi sulla nostra politica di difesa.

XXXVI SESSIONE 1984-85

1. *Modello di difesa*

Configurazione dello strumento militare dell'Italia nel contesto generale e definire le esigenze di sicurezza nazionale. Su tale base e tenuto conto del sistema di difesa collettivo in cui essa è inserita, individuare il modello di difesa complessivo inteso come concezione strategica globale, delineando in termini di struttura qualità, quantità, dislocazione e compatibilità economica la configurazione che lo strumento militare deve assumere per assolvere i compiti istituzionali.

2. *Le armi future*

Riflessi in campo politico e militare.

Il ruolo delle armi future (microonde, laser, raggi elettronici, raggi X, ecc.) è attualmente oggetto di discussioni e seminari sia in campo NATO sia in campo internazionale.

In particolare, ha avuto una certa risonanza la risposta che i massimi scienziati hanno cercato di dare al discorso sulle « guerre stellari » del Presidente Reagan. In tale contesto, esaminare i riflessi che tali armamenti potrebbero determinare in campo politico e militare, con particolare riferimento ai rapporti tra USA ed Europa e all'interno della stessa NATO.

3. *Il dialogo Nord Sud*

Possibilità di instaurare un nuovo ordine economico internazionale. Il dialogo Nord-Sud. Esaminare la problematica relativa ai rapporti tra i paesi industrializzati — compresi Unione Sovietica e Comecon — e i paesi del Terzo Mondo, allo scopo di individuare modi e forme del ruolo che l'Occidente in generale e l'Europa in particolare possono giocare nel dialogo ai fini dell'instaurarsi di un nuovo ordine economico internazionale foriero di maggiore prosperità e stabilità nel mondo.

4. *L'informatica nella Difesa*

Possibili applicazioni.

L'informatica riveste un ruolo sempre più importante in molteplici campi di attività confermandosi anche quale strumento indispensabile nel settore della Difesa. Esaminare possibili applicazioni in tale settore con particolare riguardo alle funzioni di comando e controllo e alle attività organizzative in generale.

XXXVII SESSIONE 1985-86

1. Configurazione da attribuire all'organizzazione centrale e territoriale della Difesa.

Le esigenze connesse con il nuovo modello di difesa delineato nel « Libro Bianco » 1985 presuppongono una struttura delle Forze Armate in parte diversa dall'attuale.

Individuare in un'ottica interforze la conseguente configurazione da attribuire all'organizzazione centrale e territoriale della Difesa, considerando altresì la possibilità di accentrare alcune attività non operative di comune interesse.

2. Il pilastro europeo.

Individuare le possibilità di costruire un « pilastro europeo » dell'Alleanza Atlantica capace di sviluppare cooperazione tra i paesi del vecchio continente nella ricerca, acquisizione e standardizzazione degli armamenti e rendere credibile il concetto di autodifesa del continente europeo.

3. Evoluzione politico-economica nella Repubblica Popolare Cinese e i riflessi sugli equilibri strategici tra le due Superpotenze.

L'emergere della Cina quale grande potenza asiatica e la sua evoluzione in campo politico e soprattutto economico fanno prevedere dei mutamenti sostanziali negli equilibri mondiali.

Esaminare l'evoluzione politico-economica in atto nella Repubblica Popolare Cinese e i conseguenti riflessi sui rapporti presenti e futuri di quella nazione con l'URSS, gli Stati Uniti, il Giappone, l'Europa e il Terzo Mondo sugli equilibri strategici tra le due superpotenze.

4. Riflessi sulla diminuzione del gettito delle classi di leva e sul reclutamento. L'evoluzione tecnologica dei sistemi d'arma e la diminuzione del gettito delle classi di leva, determinata da minor tasso di natalità e dall'obiezione di coscienza, fanno prevedere per il futuro una insufficienza qualitativa e quantitativa del reclutamento.

Individuare l'entità del fenomeno e le sue ripercussioni sulla disponibilità dello strumento difensivo così come attualmente configurato e delineare le soluzioni più idonee a soddisfare le esigenze.

Tema aggiuntivo assegnato alla XXXVII sessione

Metodologia per il calcolo degli oneri finanziari delle missioni interforze.

XXXVIII SESSIONE 1986-87

Una situazione generale di stallo sul piano nucleare strategico, le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, le prospettive connesse con l'SDI e con i corrispondenti programmi dell'URSS, la ripresa di iniziativa da parte dell'Occidente e l'avvento della nuova leadership sovietica danno origine ad una evoluzione degli equilibri strategici — simbolizzata anche dall'incontro Reagan-Gorbaciov — che fa intravedere una nuova dinamica dei rapporti Est-Ovest.

In tale quadro valutare le prospettive di sviluppo delle singole trattative ed iniziative nei diversi fori negoziali, individuare le implicazioni di carattere politico-strategico riferite ai due blocchi, agli equilibri internazionali globali ed al Terzo Mondo e studiarne i riflessi sulla strategia della NATO e dell'Europa in particolare nonché le incidenze sulle strutture delle forze convenzionali degli anni 2000. Esaminare, altresì, alla luce del rilancio del convenzionale e della contemporanea elevazione della soglia nucleare, il ruolo delle tecnologie emergenti ed i condizionamenti da queste imposti al mantenimento di strumenti militari efficienti e credibili e le misure da adottare in campo politico, militare, industriale, finanziario e sociale nell'ambito dell'Alleanza e più specificatamente in quello nazionale.

XXXIX SESSIONE 1987-88

Questi ultimi anni hanno scandito sostanziali mutamenti della situazione politico-strategica della regione mediterranea accentuandone le caratteristiche di « area di contingenza » e la criticità ai fini del mantenimento della pace e della sicurezza per l'imprevedibilità e l'aleatorietà delle situazioni, la diversificazione della minaccia e l'indeterminatezza degli scacchieri operativi.

In tale quadro, valutare le tendenze politico-militari dei Paesi dell'area mediterranea, anche alla luce dell'enfatizzazione del mondo islamico, analizzare i rapporti fra detti paesi e l'Italia e prospettare in quali forme il nostro Paese, coerentemente con le sue scelte di politica di difesa, può svolgere il proprio ruolo nei settori economico e commerciale, industriale, socioculturale e militare.

La consapevolezza di non poter escludere l'eventualità che le esistenti tensioni sfocino in situazioni critiche coinvolgenti, direttamente o indirettamente, l'Italia, suggerisce peraltro l'esigenza di affrontare concretamente le problematiche connesse al controllo ed alla gestione delle menzionate contingenze.

In tale contesto, indicare le predisposizioni politiche e militari ritenute più idonee a fronteggiare le situazioni di emergenza individuando, in particolare, le competenze e le responsabilità ai diversi livelli decisionali e gli strumenti giuridici, tecnici e operativi necessari per la tempestiva ed efficace dichiarazione e gestione degli stati di crisi.

XL SESSIONE 1988-89

La sustainability, secondo la definizione NATO, è « la capacità delle forze di mantenere il necessario livello e la necessaria durata delle attività di combattimento per conseguire gli obiettivi previsti. Ciò significa che è necessario disporre di personale, equipaggiamenti e scorte sufficienti, nonché avere la capacità di garantire i rifornimenti con continuità ».

Tale concetto sta assumendo importanza sempre maggiore in relazione alla rivalutazione della componente convenzionale nell'ambito della strategia dell'Alleanza e richiede una adeguata predisposizione degli strumenti legislativi e della pianificazione di emergenza della Nazione con particolare riferimento a:

- mobilitazione militare;
- mobilitazione civile;
- conversione industriale alle esigenze del tempo di guerra;
- flusso di rifornimenti di componenti di sistemi d'arma prodotti in coo-

operazione multinazionale o approvvigionamenti da fonti estere.

Esaminare la situazione nazionale dei suddetti settori, individuando le eventuali carenze ed indicando i relativi provvedimenti correttivi (esigenze di accordi multinazionali, di provvedimenti legislativi, di pianificazione, ecc.).

Il disegno strategico è condizionato da *fattori oggettivi* quali, ad esempio, i rapporti Est-Ovest e Nord-Sud, il processo di unificazione europea, i problemi sociali, la crescente ineludibile necessità della ricerca del consenso, le aspettative di pace e di disarmo, la diffusa minore accettazione dell'obbligo della leva, la situazione economica, la salvaguardia dell'ambiente, l'evoluzione demografica, ecc.

Taluni di essi sono chiaramente individuabili e definibili, altri, invece, sono di difficile percezione e configurazione, altri ancora sono in continua evoluzione. Tutti contribuiscono, con spinte positive o negative, alla definizione del modello di difesa e dello strumento militare.

In tale contesto:

— individuare ed analizzare tutti i fattori — esterni a quelli «classici» — che influenzano il modello di Difesa italiano e la loro prevedibile evoluzione, al fine di definirne le incidenze sulle linee di sviluppo dello strumento militare:

— indicare i provvedimenti da adottare per valorizzare i fattori che agiscono in senso positivo, nonché i correttivi per ridurre gli effetti di quelli che determinano linee di tendenze in senso negativo sulla validità dello strumento militare.

**CICLO FORMATIVO PER UFFICIALE IN SPE DELLA RFG
(TUTTE LE FORZE ARMATE)**

ANNI DI SERVIZIO	DURATA	ATTIVITÀ	GRADO RIVESTITO
1° anno	3 mesi	Addestramento di base presso i reparti	Caporale
	3 mesi	Addestramento avanzato presso i reparti	
	3 mesi	Impiego nell'incarico di selezione Scuola guida	
	3 mesi	Corso per Comandante di Squadra presso le Scuole d'arma	Sergente Allievo Ufficiale Maresciallo Allievo Ufficiale
	3 mesi	Comandante di Squadra presso i reparti	
	5 mesi	Addestramento avanzato per Allievi Ufficiali presso le Scuole d'arma	
2° anno	5 mesi	Corso Ufficiali presso la Scuola Ufficiali	Sottotenente
3° anno	14 mesi	Comandante di Plotone ai reparti	
10° anno	39 mesi	Università Militare	Tenente
		Servizio ai reparti	
	14 settimane	Corso basico di SM	Capitano
13°/14° anno	21 mesi	Corsi di SM (solo 10%)	Maggiore
	3 mesi	Corsi per Ufficiali addetti ai comandi (90%)	
	1/10 settimane	Sessioni informative e corsi speciali	Tenente Colonnello Generale

**CICLO FORMATIVO PER UFFICIALI IN SPE (U.K.)
(ESERCITO)***

ANNI DI SERVIZIO	DURATA	ATTIVITÀ	GRADO RIVESTITO
1° anno	1 anno	Corso militare standard	Tenente
	3/6 mesi	Corsi professionali presso le Scuole d'arma e Scuole di specializzazione	
2° anno			Capitano
7°/12° anno	4 mesi	Corso inferiore di comando e di SM	Maggiore
	1 anno	Corso di SM	
	9 settimane	Corso superiore di Comando e SM (interforze)	Tenente Colonnello
	7 mesi	Corso Interforze di Difesa	Colonnello Generale
	1 anno	Istituto per gli Studi della Difesa (interforze)	

(*) Le altre FF.AA. seguono un iter analogo.

**CICLO FORMATIVO PER UFFICIALE IN SPE (FRANCIA)
(ESERCITO)***

ANNI DI SERVIZIO	DURATA	ATTIVITÀ		GRADO RIVESTITO
1° anno	1 anno	Formazione di base	(Accademia Militare)	Sottotenente
	2 anni	Istruzione generale (discipline universitarie e militari)		
3° anno				Tenente
	1 anno	Formazione d'arma	(Scuola di Applicazione)	
4° anno				Capitano
10° anno	5 mesi	Corso di Stato Maggiore		Maggiore
	2 anni	Corso superiore di SM		Tenente Colonnello
		Centro Alti Studi Militari Istituto di Alti Studi della Difesa nazionale		Colonnello Generale

(*) Le altre FF.AA. seguono un iter analogo.

8. BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. *Comunicazione, organizzazione e nuove complessità*, Quaderni di formazione Pirelli n. 61, Milano, 1987.
- AA.VV. *Il futuro possibile*, Angeli, Milano, 1987
- AA.VV. *La democrazia cristiana e le forze armate*, Cinque lune, Roma, 1989
- AA.VV. *Il marketing del futuro*, Il sole 24 ore, Milano, 1989
- AA.VV. *Gli scenari per l'impresa*, Il sole 24 ore, Milano, 1990
- F. BATTISTELLI, *Marte e mercurio*, Sociologia dell'organizzazione militare, Angeli, Milano, 1990
- G. BOCCHI, M. CERUTI, E. MORIN, *Turbare il futuro*, Moretti, Bergamo, 1990
- B. BOENE (a cura di), *La spécificité militaire*, Armand Colin, Mayenne, 1990
- L. CALIGARIS (a cura di), *La difesa europea, proposte le sfide*, Comunità, Milano, 1990
- F. CASTELLANO, G. VARCHETTA, (a cura di), *Creatività e Organizzazione*, Quaderni di formazione Pirelli n. 58, Milano, 1985
- CEMISS (a cura di), *Profili di carriera e remunerazioni del personale militare e civile nell'Amministrazione dello Stato delle qualifiche direttive e dirigenziali*, RIM, 1989
- CEMISS (a cura di), *L'industria italiana degli armamenti*, RIM, Roma, 1990
- CEMISS (a cura di), *La formazione degli ufficiali dei corpi tecnici*, RIM, Roma, 1990
- R. D'ANNA, *L'impiego delle analisi di scenario nella programmazione strategica d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1988
- A. DOUSSET, C. LEFEBRE, *Investire nelle competenze*, Quaderni di formazione Pirelli n. 63, Milano, 1987
- R. DROBNICK, *L'ordine economico mondiale in trasformazione*, «Economia & Management», n. 13, 1990
- F. FONTANA, M. RECCHIONI, *Scenari, cambiamento organizzativo e nuove esigenze di professionalità*, «Sinergie», n. 20, 1989
- G. GHIRARDINI, E. INVERNIZZI, *Tecnologie informatiche, ruoli manageriali e formazione*, Quaderni di formazione Pirelli n. 60, Milano, 1987
- R. GIAPIN, *Guerre e mutamento nella politica internazionale*, Il Mulino, Bologna, 1989
- C.R. HICKMAN, M.A. SILVA, *L'organizzazione eccellente*, Sperling, Milano, 1986
- C. JEAN (a cura di), *Il pensiero strategico*, Angeli, Milano, 1985
- C. JEAN (a cura di), *L'ordinamento della difesa in Italia*, Cedam, Padova, 1989
- C. JEAN, *Dinamica ambientale e sviluppo istituzionale nel settore della difesa*, «Economia & Management», n. 8, 1989
- M G. KAMI, *L'imperativo strategico: cogliere il cambiamento*, Ipsoa, Milano, 1989

- S. LABONIA, *Gli ufficiali dell'Esercito: reclutamento e carriera (1950-1984)*, Studi Storico Militari 1987, Ufficio storico dello SME, Roma, 1988
- W. LEONTIEF, F. DUCHIN, *La spesa militare*, Mondadori, Milano, 1984
- F. MINI, *Comandare e Comunicare*, Alinari, Firenze, 1989
- M. MAROTTA (a cura di), *Il «militare» e la complessità: sociologia e strategia del post moderno*, Euroma, Roma, 1990
- G. MORGAN, *Sull'onda del cambiamento*, Angeli, Milano, 1989
- J. NAISBITT, P. ABURDANA, *Megatrend 2000*, Rizzoli, Milano, 1990
- M. NUCIARI, *Efficienza e forze armate*, Angeli, Milano, 1990
- G.P. PRANDSTRALLER, *La professione militare in Italia*, Angeli, Milano, 1985
- G. REBORA, *L'analisi strategica come strumento di manangement pubblico*, «Economia & Management», n. 10, 1989
- F. REVIGLIO, *Le chiavi del 2000*, Mondadori, Milano, 1990
- M.M. ROBERT, *Il pensiero strategico*, Il sole 24 ore, Milano 1987
- S.P. SCHANALRS, *Gli scenari come strumento di previsione*, «Problemi di Gestione» n. 3-4, Vol. XVII, 1988
- SCUOLA DI GUERRA (a cura di), *Inchiesta sui giovani - indagine su «I giovani e l'istituzione militare»*, Civitavecchia, s.i.d.
- STATO MAGGIORE DELLA MARINA (a cura di), *Le grandi tematiche politico militari del nostro tempo ed il ruolo delle marine militari con particolare riferimento a quello della marina militare italiana*, conferenza LUISS del C.S.M.M. - Dic. 1990
- A. TERRAGNOLI, G. VARCHETTA (a cura di), *Viaggio verso una strategia educativa integrata*, Quaderni di formazione Pirelli n. 67, Milano, 1989

Collana del «Centro Militare di Studi Strategici»

1. «Il reclutamento in Italia» di Autori vari
2. «Storia del servizio militare in Italia dal 1506 al 1870, Vol. I» di Virgilio Ilari
3. dal 1871 al 1918, Vol. II
4. dal 1919 al 1943, Vol. III
5. dal 1943 al 1989, Vol. IV
6. «Soppressione della leva e costituzione di Forze Armate volontarie» di Paolo Bellucci - Areno Gori
- 6a. «Riflessioni sociologiche sul servizio di leva e volontariato» di M. Marotta - S. Labonia
7. «L'importanza militare dello spazio» di Carlo Bongiorno - Stefano Abbà
Giuseppe Maoli - Abelardo Mei
Michele Nones - Stefano Orlando
Franco Pacione - Filippo Stefani
8. «Le idee di "difesa alternativa" ed il ruolo dell'Italia» di Francesco Calogero
Marco De Andreis - Gianluca Devoto
Paolo Farinella
9. «La "policy science" nel controllo degli armamenti» di Pierangelo Isernia - Paolo Bellucci
Luciano Bozzo - Marco Carnovale
Maurizio Coccia - Pierluigi Crescenzi
Carlo Pelanda
10. «Il futuro della dissuasione nucleare in Europa» di Stefano Silvestri
11. «I movimenti pacifisti ed antinucleari in Italia. 1980-1988» di Francesco Battistelli
Pierangelo Isernia - Pierluigi Crescenzi
Antonietta Graziani
Angelo Montebovi - Giulia Ombuen
Serafina Scaparra - Carlo Presciuttini
12. «L'organizzazione della Ricerca e Sviluppo nell'ambito della Difesa» di Paolo Bisogno - Carlo Pelanda
Michele Nones - Sergio Rossi
Vincenzo Oderda

13. «Sistema di Pianificazione Generale e Finanziaria ed ottimizzazione delle risorse nell'ambito Difesa» di Giuseppe Mayer - Carlo Bellinzona
Nicola Galippi - Paolo Mearini
Pietro Menna
14. «L'industria italiana degli armamenti» di Fabio Gobbo - Patrizio Bianchi
Nicola Bellini - Gabriella Utili
15. «La strategia sovietica nel Mediterraneo» di Luigi Caligaris - Kenneth S. Brower
Giuseppe Cornacchia - Chris Donnelly
James Sherr - Andrea Tani
Pietro Pozzi
16. «Profili di carriera e remunerazioni nell'ambito dell'amministrazione dello Stato» di Domenico Tria - Tonino Longhi
Arturo Cerilli - Andrea Gagnoni
Pietro Menna
17. «Conversione dell'industria degli armamenti» di Sergio Rossi - Secondo Rolfo
Nicola Bellini
18. «Il trasferimento di tecnologie strategicamente critiche» di Sergio Rossi - Fulceri Bruni Rocchia
Alessandro Politi - Sergio Gallucci
19. «Nuove possibili concezioni del modello difensivo» di Stefano Silvestri - Virgilio Ilari
Davide Gallino - Alessandro Politi
Maurizio Cremasco
20. «Welfare simulation nel teatro mediterraneo» di Maurizio Coccia
21. «La formazione degli Ufficiali dei Corpi Tecnici» di Antonio Paoletti - Arnoldo D'Amico
Aldo Tucciarone
22. «ISLAM: Problemi e prospettive politiche per l'occidente» di Roberto Aliboni - Fausto Bacchetti
Laura Guazzone
Valeria Fiorani Piacentini
Bianca Maria Scarcia Amoretti
23. «Effetti sull'economia italiana della spesa della Difesa» di Antonio Pedone - Maurizio Grassini
24. «Atto Unico Europeo e industria italiana per la Difesa» di F. Onida - M. Nones - G. Graziola
G.L. Grimaldi - W. Hager - A. Forti
G. Viesti
25. «Disarmo, sviluppo e debito» di C. Pelanda
26. «Yugoslavia: realtà e prospettive» di C. Pelanda - G. Meyr - R. Lizzi
A. Truzzi - D. Ungaro - T. Moro

27. «Integrazione militare europea» di S. Silvestri
28. «La rappresentanza militare in Italia» di G. Caforio - M. Nuciari
29. «Studi strategici e militari nelle università italiane» di P. Ungari - M. Mones - R. Lughari
V. Ilari
30. «Il Pensiero Militare nel Mondo Musulmano» di V. Fiorani Piacentini
31. «Costituzione della difesa e stati di crisi» a cura di Giuseppe de Vergottini
32. «Sviluppo, Armamenti, Conflittualità» di L. Bonanate, F. Armao, M. Cesa,
W. Coralluzzo
33. «Il Pensiero Militare nel Mondo Musulmano», Vol. II di G. Ligios - R. Redaelli
34. «La "condizione militare" in Italia Vol. I - I militari di leva» a cura di Michele Marotta
35. «Valutazione comparata dei piani di riordinamento delle FF.AA. dei Paesi dell'Alleanza Atlantica» a cura di Davide Gallino

Il Centro Militare di Studi Strategici (CeMiss), costituito con Decreto del Ministro della Difesa, è un organismo interforze che promuove e realizza ricerche su tematiche di natura politico-strategico-militare, avvalendosi anche di esperti e di centri di ricerca esterni con i quali vengono conclusi convenzioni e contratti di ricerca; sviluppa, inoltre, la collaborazione tra le Forze Armate, le Università e i Centri di ricerca italiani e stranieri nonché con altre Amministrazioni ed Enti che svolgono attività di studio nel settore della sicurezza e della difesa; promuove la specializzazione di giovani ricercatori italiani; seleziona gli studi di maggiore interesse, fornendoli alla Rivista Militare che ne cura la pubblicazione. Un Comitato Scientifico, presieduto dal Ministro della Difesa, indirizza le attività del Centro; un Consiglio Direttivo ne definisce i programmi annuali. Direttore è un Generale (o Ammiraglio) di Divisione, assistito da un Comitato Esecutivo.

Quanto contenuto negli studi pubblicati riflette esclusivamente il pensiero del gruppo di lavoro e non quello del Ministero della Difesa.